



**Mémoire Présenté
par : NSABIYUMV A
Pastor Bonus**

**UNIVERSITE NATIONALE DU
RWANDA Faculté des
Sciences Economiques,
Sociales et de Gestion**

**Etude sur la promotion de
l'entrepreneurship en milieu
universitaire : approche marketing**

Butare, mars 1997

07 SEP. 2000

12.04.01

NSA

12113

UNIVERSITE NATIONALE DU RWANDA

Faculté des Sciences Economiques,
Sociales et de Gestion



***ETUDE SUR LA PROMOTION
DE L'ENTREPRENEURSHIP
EN MILIEU UNIVERSITAIRE***

Approche marketing

Mémoire de fin d'études présenté en vue de l'obtention
du grade de **Licencié en Sciences de Gestion**

par :

NSABIYUMVA Pastor Bonus

Directeur : **Prof. MBONYINKEBE SEBAHIRE Déo**
Co-Directeur : **Prof. HAJAYANDI Hyacinthe**

Butare, mars 1997

A Odette ILIBAGIZA, mon épouse chérie

A ma chère fille Fine INEZA

A vous tous qui partagez mes rêves

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Nos remerciements vont tout d'abord aux Professeurs MBONYINKEBE SEBAHIRE Déo de l'Université Nationale du Rwanda et HAJAYANDI Hyacinthe de l'Université du Burundi. L'enthousiasme et la simplicité avec lesquels ils nous ont toujours reçu nous ont positivement impressionné. Qu'ils veuillent accepter ce compliment de notre part : ils appartiennent à ce type de professeur qu'il est rare de rencontrer à l'Université. Plus encore, nous sommes personnellement satisfait de l'encadrement académique qu'ils nous ont fourni dans l'élaboration de ce travail de fin d'études. Leur apport précieux s'étend de la précision du sujet à la dernière mise au point. Je ne passerai pas sous silence l'organisation et l'animation de l'atelier sur la promotion de l'entrepreneuriat que nous avons organisé dans le cadre de la présente étude. Sa réalisation était un véritable défi qu'ils ont magnifiquement contribué à lever.

Nous saisissons également cette opportunité pour remercier tous ceux qui ont contribué à la réussite de la phase expérimentale de ce travail. Des personnalités importantes ont répondu gentiment à notre invitation pour l'animation de conférences, la disponibilisation d'informations ou l'appui logistique dont nous avons besoin. Nous citons nommément :

- Mme Patricia RAKOTONDRAMANGA et son mari, M. Désiré RAKOTONDRANISA, tous deux originaires de Madagascar et expérimentés sur le sujet;
- Mlle Snezana SAZDIC, actuellement Chef de Bureau au HCR Butare/Gikongoro; elle a en plus honoré l'atelier de sa présence;
- Mlle Naomi KAWAHARA, Chargé de Programme au HCR Butare/Gikongoro; elle a également honoré l'atelier de sa présence;
- M. KALINIJABO Narcisse, Directeur Général de l'Union des Banques Populaires du Rwanda dont l'intervention sur le sujet sensible du financement a été particulièrement appréciée par les participants;
- M. KARENGERA Jean Baptiste, Directeur du Bureau d'experts conseil "African Consultants Team" basé à Kigali, conférencier également apprécié;
- M. RUTAZIBWA Gérard, Doyen de la Faculté des SESG à l'Université Nationale du Rwanda;
- M. MUBERANZIZA Aloys, Doyen de la Faculté de Droit à l'Université Nationale du Rwanda;
- M. KAMERE MUNYURA Pierre, collègue de classe et Directeur du Centre IKONDERA de Kigali;
- M. SEZIRAHIGA Théoneste, collègue de classe et Chef de promotion;
- M. NIBARERE Joseph Ardent, doctorant en médecine.

Dans le même cadre, nous remercions tous les étudiantes et étudiants, ainsi que les agents du Service aux Etudiants de l'Université Nationale du Rwanda, qui nous ont appuyé dans la lourde tâche de l'administration des questionnaires. Sans leur précieux concours, ce travail aurait subi un sérieux handicap.

Notre mot de remerciement s'adresse aussi aux autorités de l'Université Nationale du Rwanda qui nous ont accordé inlassablement toutes les autorisations nécessaires pour mener à bonne fin cette étude dans un milieu universitaire.

Nous remercions également de tout coeur les autorités et les membres du staff du HCR Butare/Gikongoro qui nous ont accordé beaucoup de faveurs pendant nos deux dernières années d'études à l'Université en général et à l'occasion de ce travail en particulier. En effet, nous menions un système d'alternance travail / études dont le rythme aurait été insoutenable n'eût été les diverses faveurs nous prodiguées. Sur ce, nous remercions particulièrement :

- M. Stefano SEVERE, Délégué Assistant au HCR Kigali;
- M. Isaïe HABIMANA, Administrateur Assistant au HCR Butare;
- Mme Odette BAGITENGIRE MUREKATETE, Opératrice des Télécoms au HCR Butare;
- Mlle Betty HAKIZIMANA, Secrétaire de Direction au HCR Butare;
- Mlle Claudine MUKAGATARE, Secrétaire au HCR Butare.

Nous remercions aussi M. Festus GASIGWA, collègue de classe. En effet, c'est sa critique persistante qui nous a conduit, de sujet en sujet, au thème de cette étude.

C'est avec joie que nous avons appris, de dernière minute, que CODESRIA a donné son accord de financement de la présente recherche. Nous tenons à remercier de tout coeur l'Institution pour le geste. Bien que nous soyons presque à la fin, cela va nous permettre, entre autres, de compléter ultérieurement l'étude.

Enfin, nous ne manquerions pas de placer un mot de remerciement à notre épouse, Mme Odette NSABIYUMVA, pour son soutien et sa patience. Tant il est vrai que cela ne va pas toujours de soi.

Fait à Butare, ce 26 mars 1997,
Pastor Bonus NSABIYUMVA

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	i
TABLE DES MATIERES	iii
TABLE DES ANNEXES	ix
TABLE DES TABLEAUX	x
TABLE DES FIGURES	xi
TABLE DES ABREVIATIONS	xii
CHAPITRE I.	
INTRODUCTION GENERALE	1
1.1. PROBLEMATIQUE DE LA RECHERCHE	1
1.1.1. Le problème	1
1.1.2. Les racines du problème	2
1.1.3. La menace de chômage	3
1.1.4. Approches de solution	4
1.2. JUSTIFICATION ET INTERET DE L'ETUDE	6
1.2.1. La crédibilité du système éducatif	6
1.2.2. L'entrepreneurship, moteur du développement économique	6
1.2.3. L'entrepreneurship des intellectuels : un espoir de redressement économique	6
1.2.4. Les retombées socio-politiques du problème	7
1.3. PRINCIPALES DIMENSIONS DU PROBLEME	8
1.3.1. L'entrepreneurship	8
1.3.2. Le milieu universitaire	8
1.4. LE CONCEPT SUJET A EXPERIMENTATION	8
1.5. HYPOTHÈSES ET OBJECTIFS DE L'ÉTUDE	8
1.6. METHODOLOGIE ET TECHNIQUES DE RECHERCHE	9
1.6.1. Méthodologie générale	9
1.6.2. Techniques de recherche	10
1.7. DELIMITATION DE L'ETUDE	11
1.8. PLAN DU TRAVAIL	11
1.9. DIFFICULTES RENCONTREES	12

PREMIERE PARTIE

ENTREPRENEURSHIP ET MILIEU INTELLECTUEL	13
INTRODUCTION	14
A. L'entrepreneurship : deux faces, une seule monnaie	14
B. L'innovation	16
C. La PME	17
a) Critères quantitatifs	17
b) Critères qualitatifs	17

CHAPITRE II.

ENTREPRENEURSHIP ET DEVELOPPEMENT SOCIO-ECONOMIQUE	19
2.1. DEFINITION DU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE	19
2.2. RELATION ENTREPRENEURSHIP/DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE	19
2.2.1. L'entreprise pilier de l'économie	20
2.2.2. L'innovation : moteur de la croissance économique	20
2.2.3. La PME : champion de la croissance économique	22
2.3. CRITIQUE DES MODELES DE DEVELOPPEMENT	24
2.3.1. Critique du modèle occidental	24
2.3.2. Dimensions culturelles du développement	26

CHAPITRE III

ENTREPRENEURSHIP ET DEVELOPPEMENT DES ENTREPRISES	31
3.1. INNOVATION ET CYCLE DE VIE D'UNE ORGANISATION	31
3.2. INTRAPRENEURIAT : DEFINITION	31
3.3. PROMOTION DE L'INTRAPRENEURIAT	32
3.3.1. Quelques critiques	32
3.3.2. La gestion entrepreneuriale	33
3.3.3. La culture entrepreneuriale	37
3.3.4. Intrapreneuriat et gestion stratégique	40

CHAPITRE IV

INCUBATION ET PROMOTION DES ENTREPRENEURS	42
4.1. LES DIMENSIONS DU CONCEPT D'ENTREPRENEURSHIP	42
4.1.1. La discontinuité	43
4.1.2. Le profil psychologique de l'entrepreneur	44
4.1.3. La culture du milieu	45
4.1.4. Les moyens	46
4.2. LES MODELES DE PROMOTION ET D'APPUI A L'ENTREPRENEURSHIP ...	47

CHAPITRE V.

LE MILIEU UNIVERSITAIRE ET L'ENTREPRENEURSHIP	52
5.1. UNIVERSITE : APPROCHE DE DEFINITION	52
5.1.1. Etymologie	52
5.1.2. Mission et fonctions	52
5.2. ACTEURS ET VALEURS DU MILIEU UNIVERSITAIRE	53
5.2.1. Etudiants, science et professeurs	53
5.2.2. Rapports Université-Collectivité	55
5.2.3. La psychologie et les aspirations des étudiants	57
5.2.4. L'organisation en facultés ou départements	57
5.2.5. Les canaux de communication et d'apprentissage	58
5.2.6. Les autorités de l'Université	59
5.3. L'UNIVERSITE : MILIEU INCUBATEUR D'ENTREPRENEURS ?	59
5.3.1. Culture et valeurs du milieu universitaire	59
5.3.2. Environnement organisationnel	60
5.3.3. Les limites de capital	61
5.3.4. Quelques atouts	61

DEUXIEME PARTIE**EXPERIMENTATION DU PROGRAMME "DEVENEZ ENTREPRENEUR" 63****CHAPITRE VI.****PROCESSUS D'EXPERIMENTATION DU PROGRAMME**

"DEVENEZ ENTREPRENEUR"	64
6.1. LE QUESTIONNAIRE COMME INSTRUMENT DE MESURE	64
6.2. QUELQUES DÉFINITIONS	66
6.2.1. Test de concept	66
6.2.2. Test de marché	66
6.3. TEST DU CONCEPT "DEVENEZ ENTREPRENEUR"	67
6.3.1. Objectifs du test de concept	67
6.3.2. Organisation ou échantillonnage	67
6.4. OBJECTIFS ET ORGANISATION DU TEST DE MARCHÉ	73
6.4.1. Les objectifs du test de marché	73
6.4.2. Organisation du test de marché	74
a) Modèle expérimental	74
b) Echantillonnage	75
c) Déroulement de l'expérimentation	76

CHAPITRE VII. PRESENTATION ET INTERPRETATION DES**RESULTATS DU TEST DU CONCEPT "DEVENEZ ENTREPRENEUR" 77**

7.1. QUELQUES CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON	77
7.1.1. La répartition du caractère "sexe"	77
7.1.2. La répartition du caractère "background"	78
7.1.3. Distribution des réponses de l'échantillon	78
7.1.4. L'homogénéité et/ou hétérogénéité de la population	80
a) Calcul des variances	81
b) Application du test de SNEDECOR	82

7.2. APPRECIATION DU PROGRAMME "DEVENEZ ENTREPRENEUR"	84
7.2.1. La formulation du programme	84
7.2.2. Les attentes à l'égard du programme	88
7.2.3. Le besoin identifié	89
7.2.4. Le "prix" du programme	94
7.2.5. Le nombre de clients probables	98
7.2.6. Le timing du programme	99
7.2.7. Sondage sur la PME	100

CHAPITRE VIII. PRESENTATION ET INTERPRETATION DES RESULTATS DU TEST DE MARCHE DU CONCEPT "DEVENEZ ENTREPRENEUR"	101
8.1. ETUDE DES DISTRIBUTIONS INITIALES DES DEUX GROUPES	101
8.2. TRAITEMENT DES DONNEES DU TEST DE MARCHE	102
8.2.1. Calcul des moyennes	102
8.2.2. Application du test de WILCOXON aux résultats	103

CHAPITRE IX. PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS	107
9.1. QUELQUES LIGNES DIRECTRICES POUR LA CREATION D'UN CENTRE DE PROMOTION DE L'ENTREPRENEURSHIP EN MILIEU INTELLECTUEL	108
9.1.1. Statut juridique	108
9.1.2. Population ou segment ciblé	109
9.1.3. Mission	109
9.1.4. Stratégies de promotion	109
9.1.5. Activités clés	110
9.2. QUELQUES MESURES TRANSITOIRES	113
9.2.1. De qui viendra l'initiative ?	113
9.2.2. Financement	113

CHAPITRE X. CONCLUSION GENERALE	114
BIBLIOGRAPHIE	123
ANNEXES	127

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES ANNEXES

Annexe 1. Questionnaire I. Version française.	127
Annexe 2. Questionnaire II. Version anglaise	133
Annexe 3. Brochure "Devenez entrepreneur"	138
Annexe 4. Atelier de promotion de l'esprit d'entreprise du 20/10/96 (programme et rapport)	141
Annexe 5. Questionnaires II et III	145
Annexe 6. Dépouillement du questionnaire I : base de données	150
Annexe 7. Calculs pour le test de SNEDECOR	159
Annexe 8. Résultats détaillés au questionnaire I	160
Annexe 9. Scores au test de marché	170
Annexe 10. Test de MANN-WHITNEY : calcul des sommes des rangs	172
Annexe 11. Test de WILCOXON sur les résultats du test de marché	173

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1. Le facteur résiduel dans la croissance économique	21
Tableau 2. Contribution au taux de croissance du RN par personne employée	22
Tableau 3. Emploi dans les PME et croissance du PIB	23
Tableau 4. Taille de la population cible	70
Tableau 5. Questionnaires récoltés	72
Tableau 6. Répartition du caractère sexe	77
Tableau 7. Répartition du caractère "background"	78
Tableau 8. Classes et fréquences des résultats synthétiques	79
Tableau 9. Variances des résultats par faculté	81
Tableau 10. Appréciation de la formulation du programme "Devenez entrepreneur"	85
Tableau 11. Le programme "Devenez entrepreneur" répond-il à un besoin ressenti ?	89
Tableau 12. Réponses selon le sexe des répondants	90
Tableau 13. Réponses selon le "background" des répondants	91
Tableau 14. Position envers le paiement de frais d'inscription	95
Tableau 15. Avis sur le montant des frais d'inscription	96
Tableau 16. Calcul de la moyenne des frais d'inscription	97
Tableau 17. Inscriptions probables	98
Tableau 18. Sondage sur la période de commencement du programme	100
Tableau 19. Moyenne des résultats au test de marché	103
Tableau 20. Résultats du test de WILCOXON	104

TABLE DES FIGURES

Figure 1. Ancienneté moyenne de chômage selon le niveau de formation (histogramme)	5
Figure 2. Modèle hiérarchique du changement	16
Figure 3. Comportement entrepreneurial et administrateur	35
Figure 4. Comparaison des intervenants dans l'entreprise innovatrice	36
Figure 5. Processus stratégique dans les grandes entreprises	40
Figure 6. Typologie des entrepreneurs	43
Figure 7. L'équation entrepreneuriale et ses facteurs	47
Figure 8. Modèle d'appui à l'entrepreneurship	48
Figure 9. Histogramme de la distribution des réponses au questionnaire I	80
Figure 10. Comparaison des variances des facultés	83

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES ABREVIATIONS

CODESRIA	: Conseil pour le Développement de la Recherche en Sciences Sociales en Afrique
ESTI	: Ecole des Sciences et Techniques de l'Information
GC	: Groupe de Contrôle
GE	: Groupe d'Expérience
MINIPLAN	: Ministère du Plan
MIT	: Massachusetts Institute of Technology
Nbre	: Nombre
PIB	: Produit Intérieur Brut
PNB	: Produit National Brut
PVD	: Pays en Voie de Développement
Q #...	: Question numéro....
SCAP	: Sciences Appliquées (faculté)
SESG	: Sciences Economiques, Sociales et de Gestion (faculté)
U.N.R.	: Université Nationale du Rwanda

CHAPITRE I

INTRODUCTION GENERALE

1.1. PROBLEMATIQUE DE LA RECHERCHE

1.1.1. Le problème

Le problème qui est au centre de notre projet de recherche c'est qu'il n'est plus évident, à l'époque actuelle, que le lauréat de l'Université des PVD soit garanti de se voir attribuer un emploi à sa convenance après ses études.

Lors de l'atelier que nous avons organisé à l'Université Nationale du Rwanda en date du 20/10/1996, dans le cadre de la présente étude, parlant des cas du Rwanda et du Burundi, le Professeur HAJAYANDI a condensé la problématique d'une manière significative dans l'anecdote suivante : "En 1967, en compagnie de certains membres de ma famille, nous étions descendus à l'aéroport de Bujumbura... pour accueillir un grand frère qui venait de terminer ses études en Europe...Il est descendu de l'avion, nous l'avons embrassé. Juste après l'avoir salué...un jeune homme qui travaillait comme cadre au Ministère des Relations Extérieures vint et l'embrassa comme nous, et après, le pria de rejoindre un véhicule qui était dehors. Vous imaginez de quel véhicule il s'agissait ? Il s'agissait d'une mercedes protocolaire. On n'a pas compris...Il nous a demandé de le suivre. Nous l'avons suivi...jusqu'à la colline qui surplombe la ville où normalement habitent les membres du gouvernement et tous les autres dignitaires, à Kiriri...On est arrivé devant une maison, une vaste maison... Le Chargé de Protocole l'a prié d'entrer. Il est entré... on l'a installé. Plus tard, le Chargé de Protocole est parti. Il a laissé la mercedes là bas. Nous qui ne comprenions rien, nous avons demandé au grand frère : "Qu'est-ce qui se passe ? Est-ce qu'on ne va pas rentrer à la maison ?" Alors le grand frère de rigoler et de nous dire : "Vous savez, ici je suis chez moi... Avant même que je ne présente mon mémoire, j'étais déjà engagé Directeur Général au Ministère des Affaires Etrangères". Maintenant, trente ans plus tard, nous avons des étudiants qui viennent de passer deux ou trois ans ...dans la rue".

Au cours du même atelier ci-haut évoqué, Mme RAKOTONDRAMANGA exprimait en ces termes l'expérience du Madagascar : "Ce que vous redoutez pour votre pays le Rwanda, cela est déjà réalité chez nous : plusieurs licenciés de l'Université sont dans la rue".

Pour l'Afrique en général, KI-ZERBO s'exprime en ces termes (1990 : 54-55) : "Dans certains pays... des promotions entières de diplômés sortent des écoles nationales sans qu'un seul d'entre eux soit recruté; surtout depuis que les pays ont adhéré à la politique de déflation de la Fonction publique liée à l'ajustement structurel. Des diplômés d'enseignement supérieur fabriquent des briques en terre à vendre pour survivre..."

L'on sait que l'une des solutions à ce problème serait que l'universitaire apprenne à monter son propre projet. Cela lui permettrait de pouvoir se tirer d'affaire le cas échéant ou même de prendre les devants de lui-même si le statut de l'entrepreneur lui paraît attrayant. En d'autres termes, de demandeur d'emploi éternel, l'universitaire apprendrait à devenir son propre patron et s'arrogerait les prérogatives de l'employeur.

Pourtant, malgré le constat désabusé de chômage déjà installé ou, pour les meilleurs des cas, en perspective, l'Université des pays pauvres en général, et du Rwanda en particulier, n'offre pas encore à ses étudiants un cadre de réflexion et de sensibilisation à l'esprit de création d'entreprise.

1.1.2. Les racines du problème

Les racines du problème plongent dans l'histoire de l'Université des PVD et, plus généralement, dans la conception même du système universitaire et les valeurs sociales de prestige aristocratique qui le sous-tendent.

De fait, les Universités d'après les indépendances étaient conçues comme des "laboratoires des agents, des cadres, pour continuer l'oeuvre des blancs. Et dans la conception populaire de l'Université, il fallait y arriver pour devenir un ministre ou un "homme important"..." (MIEC, 1986: 9). Ainsi, dans ces Universités hâtivement érigées, héritées plus de la colonisation que des indépendances, prolongeant le "projet colonial" d'exploitation sous le prétexte de "civilisation", il va de soi que la

recherche et la formation humaine ont peu de place. La préoccupation de l'innovation, encore moins. L'on produit des cadres, des "professionnels".

L'objectif de formation des cadres n'est pas nouveau et est noble en soi. En effet, depuis les origines de l'Université au Moyen Age, "de nombreux princes fondèrent des universités pour s'assurer des fonctionnaires compétents" (BAYEN, 1973 : 7). Toutefois, le contexte de décolonisation a ajouté comme une fausse note qui, malheureusement, perdure. Les préoccupations de l'heure n'étaient pas tellement de maîtriser les professions, mais de conquérir le passeport vers les hauts postes que la décolonisation avait rendu vacants. L'Université devient alors un "centre de promotion sociale". Il faut avoir le diplôme et partir (MIEC, 1986 : 14).

Plus généralement, le système universitaire en général semble ne pas être réceptif au concept de petite entreprise qui est l'idée de base même du concept d'entrepreneurship. Sur ce sujet, SHAPERO écrit (SWEENEY, 1982 : 75): "Les universités regardent les petites entreprises de haut, même si quelque fois elles en font l'objet de leurs études et en reconnaissent la valeur pour l'économie. Il y a un préjugé intellectuel, qui nous ramène au Moyen Age, et qui nous retient d'avoir quelque considération pour les gens qui s'occupent de commerce. Tout homme d'affaires souhaite que son fils aille à l'université, obtienne un diplôme pour entrer dans la vie professionnelle, pour aller travailler chez General Motors, porte un beau costume et devienne aristocrate. Ce préjugé est si profondément ancré que je prétends qu'il n'y a pas d'école de commerce aux Etats-Unis, il n'y a que des académies où l'on forme les cadres moyens des grands groupes".

1.1.3. La menace de chômage

Si, aux Etats-Unis, les écoles de commerce forment pour les grands groupes, la réalité pour les pays pauvres est que les grands groupes n'existent pas encore. Ils sont à créer. Dans la réalité, l'Etat est encore le plus grand employeur.

Pour le cas du Rwanda, selon une enquête sur l'emploi réalisée par le MINIPLAN en 1988-1989, le secteur public emploie à lui seul 51% des salariés du secteur formel. Si l'on y ajoute le secteur parapublic, le pourcentage de salariés relevant du public est de 66% (1992 : 29).

Comme souligné plus haut, le chômage des lauréats de l'Université est une réalité quotidienne dans plusieurs pays du Sud. Pour le cas du Rwanda, il faut dire aussi que la menace de chômage n'est pas fictive. Déjà en 1988-1989, la même enquête du MINIPLAN citée plus haut a amené les réalisateurs à cette conclusion (1992 : 38) : "Mis à part l'enseignement supérieur long ... il faut admettre une relation plus ou moins forte entre la durée du chômage et le niveau de formation" (voir figure 1).

Le problème prend de l'ampleur actuellement car les Programmes d'Ajustement Structurel mis en avant par les Institutions de Bretton Woods et auxquels nos pays sont obligés de se soumettre bon gré mal gré préconisent une réduction sensible du personnel de la fonction publique. Pour le cas du Rwanda actuel, la presse parle de prévisions de réduction de moitié des effectifs du personnel de la fonction publique d'avant la guerre d'avril 1994 sauf dans quelques secteurs comme la santé et l'enseignement.

Ainsi, si pour certains pays comme le Rwanda le lauréat de l'enseignement supérieur long est encore relativement épargné, l'heure vient où il risque de subir le chômage comme dans d'autres pays.

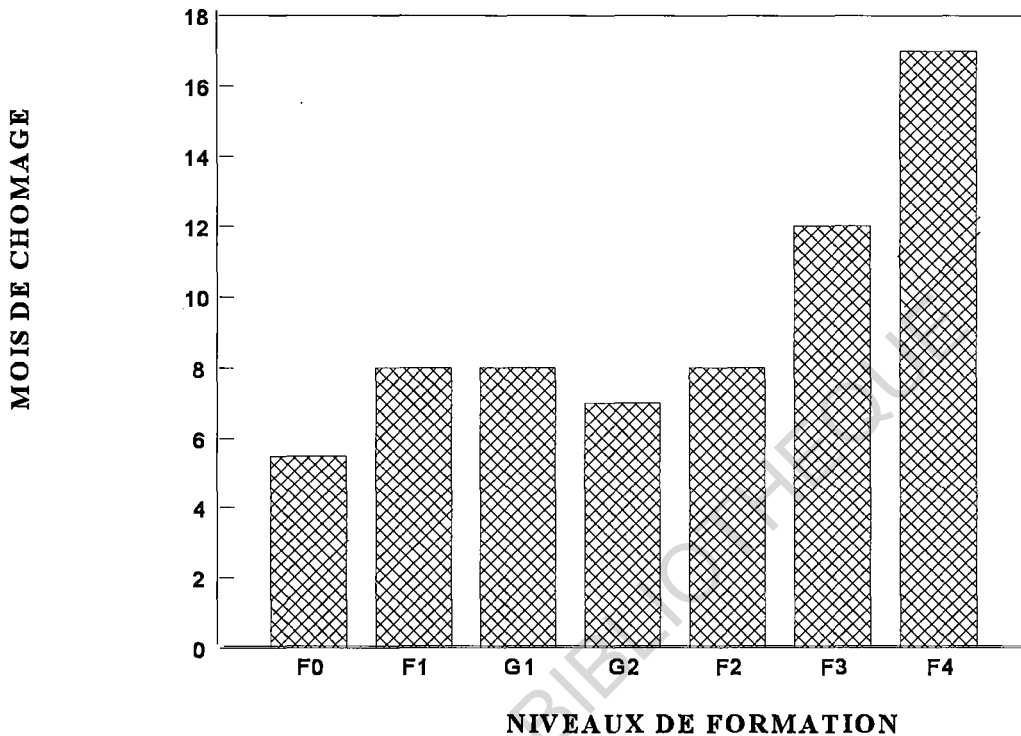
1.1.4. Approches de solution

Les solutions que nous entrevoyons à ce problème sont de deux ordres :

- que l'Université s'oriente davantage vers la professionnalisation selon le modèle latin des grandes écoles;
- que l'universitaire, comme souligné plus haut, apprenne à monter son propre projet ou, en général, à prendre le parti de l'innovation.

La première solution paraît être bonne dans un horizon de court terme. Cependant, nous en discuterons plus loin, son application dans le contexte des PVD requiert des précautions. En effet, ce système produit des hommes professionnellement efficaces, des ingénieurs, mais sans formation humaine solide. Or, dans nos sociétés pauvres, la masse croit voir dans tout intellectuel indistinctement un leader à suivre, et ce dernier ne se démentira pas. Ainsi, cette situation risque de

Figure 1. Ancienneté moyenne de chômage selon le niveau de formation



Données : MINIPLAN, 1992 : 37

Légende pour les niveaux de formation :

- F0 : néant
- F1 : primaire
- G1 : enseignement général cycle 1
- G2 : enseignement général cycle 2
- F2 : enseignement professionnel ou technique court
- F3 : enseignement professionnel ou technique long
- F4 : enseignement supérieur court

perpétuer l'impasse socio-économique dans laquelle bon nombre de pays se débattent encore aujourd'hui, le Rwanda y compris.

Notre travail s'oriente vers la deuxième solution. Cette orientation a l'avantage d'être plus prometteuse dans le long terme et d'être relativement moins coûteuse. Comme le suggère le célèbre historien KI-ZERBO (CABAL, 1995 : 39), l'Université devrait être une "source d'imagination et d'innovation". Or, innovation et entrepreneurship sont des termes très liés comme nous le verrons plus loin.

1.2. JUSTIFICATION ET INTERET DE L'ETUDE

1.2.1. La crédibilité du système éducatif

La portée du problème que nous étudions est très large. En effet, ce problème concerne, non seulement l'avenir des étudiants qui fréquentent le système universitaire, mais également la crédibilité de tout le système d'éducation. En effet, si des universitaires sont réduits au chômage, les plus jeunes risquent de se décourager car les études universitaires n'auront plus beaucoup de sens, sans parler du prestige qui y est attaché qui risque de voler en éclat.

1.2.2. L'entrepreneurship, moteur du développement économique

Le thème de l'entrepreneurship est directement lié au problème de développement de nos pays. En effet, la théorie économique reconnaît un rôle important au potentiel d'entrepreneurship d'un pays dans ses efforts de développement. De l'autre côté, le chômage des ressources humaines de qualité que nos pays possèdent ne ferait que jouer pour le resserrement du cercle vicieux de la pauvreté.

1.2.3. L'entrepreneurship des intellectuels : un espoir de redressement économique

La théorie de l'entrepreneur ne reconnaît pas d'esprit entrepreneurial aux classes intellectuelles. Cependant, certains auteurs occidentaux (BULGERMAN, 1988; CARRIER, 1991), soulignent que les jeunes générations de diplômés aspirent à plus de liberté au travail, à plus d'autonomie, à plus de défi. Cette tendance est la base même de l'esprit entrepreneurial. Dans la mesure où le monde prend

de plus en plus les habitudes d'un village, ces tendances se retrouvent de plus en plus chez les étudiants des PVD. Ainsi, sous la pression de la rareté de l'offre de travail ou des barèmes salariaux insatisfaisants et avec l'appui des compétences techniques accumulées, nos jeunes diplômés des PVD peuvent devenir entrepreneurs. Encore faut-il les y encourager.

Si l'économie des PVD piétine, nous avançons l'hypothèse que la qualité de nos entrepreneurs, de nos commerçants et de nos industriels qui, pour la plupart, sont des personnes peu ou pas alphabétisés, y est pour quelque chose. Comment voulez-vous avoir un secteur privé dynamique, quand il est animé par des personnes dont les horizons sont très limités ? Comment voulez-vous que l'Etat collabore avec les privés si ces relations sont celles d'intellectuels mal payés, frustrés, face à des analphabètes qui les narguent ?

1.2.4. Les retombées socio-politiques du problème

L'Université des pays pauvres connaît un dilemme de taille quant à l'orientation de son enseignement :

- si l'on insiste beaucoup sur la formation humaine, les humanités comme on dit, l'on produira des diplômés sans débouchés. Ceux-ci formeront un groupes d'individus frustrés et aliénés, des "diplômés aigris", selon l'expression de HAGEN (1982: 193), capables de destabilisation sociale. La même chose risque de se produire si l'on forme des chercheurs sans penser aux débouchés. Le problème reste entier si l'on garde le cap des indépendances : la formation des cadres.
- si l'on insiste sur la formation professionnelle, l'on produira des diplômés trop spécialisés. Or dans les PVD, l'on sait d'expérience que l'emploi correspond rarement à la filière suivie. Ces diplômés, nous l'avons dit encore plus haut, pourront être appelés à des postes de leaders sociaux ou être tentés par eux, ce qui peut mener à la catastrophe, comme cela arrive dans la réalité.

Dans ce travail, nous explorons une alternative théoriquement valable : former des universitaires créatifs, capables d'imagination, résolument tournés vers l'innovation. Il importe que des recherches s'orientent dans ce sens.

1.3. PRINCIPALES DIMENSIONS DU PROBLEME

Deux concepts-clés commandent la démarche de notre étude:

- l'entrepreneurship et
- le milieu universitaire.

1.3.1. L'entrepreneurship

Dans la phase théorique de ce travail, nous analyserons le concept d'entrepreneurship dans sa globalité, eu égard d'abord à son rapport avec le développement économique, eu égard ensuite à son rapport avec le développement des organisations et enfin à l'essence et à la promotion des entrepreneurs.

1.3.2. Le milieu universitaire

Pour le milieu universitaire, nous tenterons de circonscrire et d'analyser ses valeurs quant à leurs énergies de frein ou de tremplin à l'esprit d'entreprise.

1.4. LE CONCEPT SUJET A EXPERIMENTATION

Dans le but de tester l'intérêt et prévoir la réussite d'un programme visant à intéresser les étudiants à la création d'entreprise, nous avons formulé le concept de programme "Devenez entrepreneur" (voir Annexe 1). Ce concept a été la base de notre expérimentation.

1.5. HYPOTHESES ET OBJECTIFS DE L'ETUDE

1.5.1. Objectif et hypothèse no-1

- Objectif : faire la revue de la littérature sur les concepts d'entrepreneurship et de milieu universitaire.
- Hypothèse: le milieu universitaire présente des forces compétitives pour et contre l'esprit d'entreprise.

1.5.2. Objectif et hypothèse no-2

- Objectif : organiser un test de promotion de l'entrepreneurship sur un échantillon d'étudiants du milieu universitaire rwandais à partir du concept "Devenez entrepreneur".
- Hypothèse: pour l'étudiant qui y participe, les actions de promotion de l'entrepreneurship ont un impact significatif quant à la modification de ses intentions de création d'entreprise, de son niveau d'information sur le sujet et de son assurance devant l'acte d'entreprendre.

1.5.3. Objectif no-3

- Objectif : proposer des lignes directrices (guide-lines) d'une stratégie de promotion de l'entrepreneurship en milieu universitaire.

1.6. METHODOLOGIE ET TECHNIQUES DE RECHERCHE

1.6.1. Méthodologie générale

Notre démarche générale est déductive: partant d'une étude conceptuelle sur l'entrepreneurship et le milieu universitaire, nous proposons, à un moment de synthèse, des lignes directrices d'un plan stratégique de promotion qui puisse établir un lien fécond entre le concept d'entrepreneurship et son "incubation" en milieu universitaire.

Ce faisant, nous passons par une phase inductive : nous avons organisé l' "expérimentation" du concept "Devenez entrepreneur". Celui-ci est conçu comme un modèle de programme de promotion de l'entrepreneurship. Le processus a été classique : avant-après avec groupe de contrôle.

Comme le laisse entendre le sous-titre de notre travail, nous utilisons l'approche marketing de bout en bout. Comme on sait, la démarche marketing classique se déroule en deux étapes :

- la recherche marketing : à cette étape, le "marketer" identifie un besoin sur un marché, développe le concept de produit susceptible de répondre à ce besoin et procède au test du produit;

- le marketing mix : c'est l'étape pratique où sont développées les stratégies de mise en marché du produit mis au point.

De même, notre étude suit la démarche marketing. En effet, nous avons identifié un besoin, on peut déjà le voir dans la problématique de la recherche. Par la suite, nous avons mis au point un concept susceptible de répondre à ce besoin et nous l'avons testé expérimentalement. Enfin, nous donnons quelques stratégies de mix au chapitre des propositions et recommandations.

1.6.2. Techniques de recherche

Dans la phase théorique du travail, nous avons effectué une recherche documentaire sur les concepts d'entrepreneurship et de milieu universitaire. Le but était de fonder théoriquement notre approche de solution au problème identifié.

Dans la phase expérimentale, nous avons procédé d'abord au tirage de l'échantillon dans la population ciblée. Ensuite, nous avons distribué des questionnaires (voir annexes 1, 2 et 3) avant et après l'expérience. Pour faciliter le traitement, les questions sont essentiellement fermées. Nous avons précodé la plupart des questions selon le modèle de l'échelle additive de LIKERT. Les stimuli expérimentaux ont consisté en la distribution d'une brochure et l'organisation d'un atelier sur l'entrepreneurship. Enfin nous avons passé par l'étape technique de dépouillement des questionnaires, de traitement informatique et statistique des données récoltées ainsi que d'interprétation des résultats obtenus.

Il aurait fallu également mener quelques interviews avec les autorités et les organismes concernés par le problème. Mais nous avons estimé que cette démarche relève d'une autre étape, celle de la mise en pratique des recommandations formulées. Nous laissons cette tâche concrète aux recherches ultérieures.

Nous développons le modèle expérimental utilisé ainsi que les détails de son déroulement au chapitre 6.

1.7. DELIMITATION DE L'ETUDE

Tenant compte du fait que les pays en voie de développement connaissent des problèmes pratiquement similaires, nous tenterons de proposer des lignes stratégiques de promotion de l'entrepreneurship qui puissent être applicables aux milieux universitaires des P.V.D. Ce point fait surtout référence aux valeurs et aux réalités socio-économiques de ces pays.

Dans le but de réduire les risques d'échec, un programme complet et pratique de promotion de l'entrepreneurship en milieu étudiant devrait prévoir des services techniques d'études et conseil, l'aide en recherche de financement, l'appui pour obtenir des moyens logistiques à un coût minimal... Pour ce travail, nous nous focaliserons davantage sur la phase de sensibilisation et de formation qui semble très critique non seulement pour la décision de lancement mais aussi, jusqu'à un certain niveau, pour la survie. Cependant les lignes stratégiques que nous proposerons incluront les autres aspects d'un programme d'appui complet.

1.8. PLAN DU TRAVAIL

Le travail comporte en tout dix chapitres. Ceux-ci sont organisés en deux parties comportant chacune quatre chapitres. Les deux parties sont précédées par le chapitre introductif et sont bouclées par le chapitre de la conclusion générale.

Dans la première partie, nous exposons la synthèse de notre recherche conceptuelle sur l'entrepreneurship et le milieu universitaire. Nous commençons par l'étude du concept de l'entrepreneurship dans un cadre macroéconomique, c'est-à-dire en relation avec le concept controversé de développement. Nous étudions ensuite la relation entre l'entrepreneurship et le développement des organisations avant de passer à l'étude des facteurs d'incubation et d'éclosion des entrepreneurs. Cette partie s'achève sur la question cruciale de savoir si le milieu universitaire peut être incubateur d'entrepreneurs.

Dans la seconde partie, nous décrivons le processus d'expérimentation du concept "Devenez entrepreneur" dans le milieu universitaire rwandais avant d'en présenter et d'en interpréter les résultats. Pour clore cette partie, nous proposons quelques lignes directrices que nous croyons pertinentes pour la promotion de l'entrepreneursip en milieu universitaire.

1.9. DIFFICULTES RENCONTREES

La première difficulté rencontrée est devenue classique dans nos pays pauvres : la bibliographie. Les oeuvres les plus récentes, et elles sont nombreuses sur le concept d'entrepreneursip surtout, n'ont pu être trouvées.

De plus, la réalisation pratique du processus expérimental a été un défi : il a fallu compiler une brochure à distribuer, la multiplier et organiser un atelier de promotion de l'entrepreneursip. De même, la distribution et surtout la récolte des trois séries de questionnaires ont été difficiles. Nous citons, entre autres raisons, la composition ambitieuse de l'échantillon sur la dizaine de facultés de l'Université Nationale du Rwanda. Ainsi, nous nous félicitons d'avoir pu lever le défi sur ces différents points. Nous devons cela à l'appui des professeurs qui nous ont encadré ainsi qu'au coup de main généreux et enthousiaste de beaucoup d'étudiants et d'amis.

Signalons enfin que les concepts à mettre en oeuvre dans la recherche étaient multiples : entrepreneursip, milieu universitaire, critiques de modèles de développement, application d'un modèle expérimental classique couplé à la démarche marketing jusqu'à son traitement statistique et informatique. A propos du traitement, mentionnons que les logiciels appropriés comme le SPSS ne sont pas facilement accessibles. Ainsi, nous avons dû utiliser des logiciels moins performants en termes de rapidité.

Vu la complexité relative du travail réalisé et les limites de moyens ci-dessus mentionnés, nous tenons à nous excuser des lacunes que le lecteur constatera ici et là. Cependant, à notre avis, les limites évoquées ne sont pas de taille à invalider les résultats. Elles sont plutôt une invitation à aller plus loin.

PREMIERE PARTIE

**ENTREPRENEURSHIP ET MILIEU UNIVERSITAIRE :
ETUDE CONCEPTUELLE**

INTRODUCTION

Deux concepts clés dominent notre étude :

- l'entrepreneurship et
- le milieu universitaire.

Dans cette première partie de notre travail, nous nous investissons à faire un tour d'horizon des deux concepts ci-dessus cités à travers les auteurs qui s'y sont penchés. Nous espérons ainsi repérer des points d'ancrage pour la promotion de l'entrepreneurship en milieu universitaire. Mais avant d'entrer dans le vif du sujet, précisons d'abord certains concepts.

QUELQUES DEFINITIONS

A. L'entrepreneurship : deux faces, une seule monnaie

Si le terme "entrepreneur" est depuis longtemps dans le langage courant, le terme "entrepreneurship", quoique déjà à la mode, est récent et ne figure pas encore dans les dictionnaires ordinaires (FORTIN, 1986 : 1).

L'entrepreneurship, appelé encore entrepreneuriat ou esprit d'entreprise, est souvent associé, voire confondu à la création d'une nouvelle entreprise. D'après TOULOUSE (LAVOIE, 1988), cette conception est à revoir si nous voulons comprendre en profondeur le phénomène qu'est l'entrepreneurship. De fait, le lancement d'une nouvelle affaire n'est qu'une des manifestations de l'entrepreneurship.

L'entrepreneurship est davantage un esprit, une attitude, un état d'âme, une manière "intégrative" d'approcher les problèmes et la prise de décision. Selon KANTER (LAVOIE, 1988), l'entrepreneurship se caractérise par "la volonté de cheminer dans des sentiers non défrichés, la volonté d'endosser une logique qui n'a pas encore fait ses preuves, la volonté de combiner des idées et des concepts qui n'ont pas encore été apprivoisés et finalement par la volonté de concevoir et d'accepter

le changement comme opportunité d'évaluer les possibilités et de créer sa survivance et son évolution".

Ainsi donc, l'entrepreneurship relève fondamentalement d'une culture. Toutefois, ici comme ailleurs, l'arbre se reconnaît à son fruit. L'on ne constate l'esprit entrepreneurial que par ses oeuvres. En effet, c'est l'esprit d'entreprise qui pousse une personne, l'entrepreneur, à lancer, seul ou avec d'autres, une nouvelle activité et à en assumer le risque dans le but de réaliser un désir ou un rêve (FORTIN, 1986 : 1). Le lancement suppose également que l'entrepreneur réunisse et organise les moyens ou ressources dont il a besoin.

En résumé, dirions-nous, l'entrepreneurship c'est l'esprit et les oeuvres de l'entrepreneur en acte.

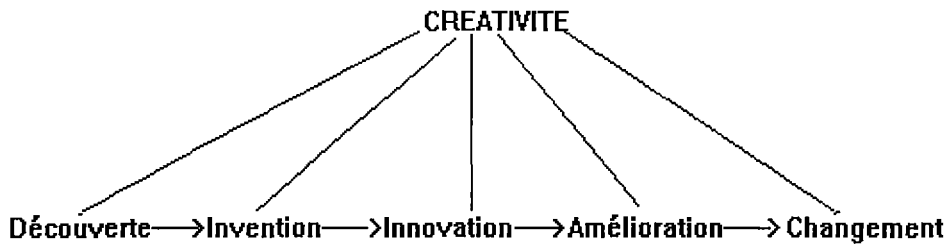
On parlera également d'organisation et même de société entrepreneuriales dans la mesure où une organisation ou une société favorise l'éclosion et le développement des entrepreneurs.

Plusieurs thèmes sont généralement associés au concept d'entrepreneurship. Nous citons entre autres :

- entrepreneurship et développement économique;
- entrepreneurship et développement des organisations;
- l'opposition entrepreneur/gestionnaire;
- la culture entrepreneuriale ou managériale;
- l'incubation des entreprises et ou/des entrepreneurs;
- entrepreneurship et libéralisme/capitalisme;
- intrapreneurship;
- innovation;
- PME ...

Les rapports de ces thèmes avec l'entrepreneurship deviendront clairs au fur et à mesure que notre exposé avancera. Cependant nous aimerions clarifier d'ores et déjà ici le concept d'innovation et de PME qui jalonnent notre exposé.

Figure 2. Modèle hiérarchique du changement



Source : Lavoie [1988]

B. Innovation

LAVOIE (1988) a fait une synthèse intéressante sur le concept de l'innovation. Notre exposé reprend ici les idées essentielles.

Le concept d'innovation se comprend mieux lorsqu'il est intégré dans un panier plus large de concepts. Dans ce sens, SCHUMAAN a proposé un "modèle hiérarchique du changement" (voir figure 2).

Tandis que la créativité se définit comme étant une "faculté de l'esprit", une "manière de penser" qui réorganise des éléments divers pour les présenter sous un aspect nouveau, l'invention désignera un premier résultat de la créativité : une "idée brillante"; cette dernière devient une innovation dans la phase ultérieure qui est celle de l'incarnation, de l'implantation ou encore de l'exploitation de l'invention. "Ainsi, écrit LAVOIE, en 1928, Fleming invente la pénicilline qui est devenue une innovation en 1941 lorsque les besoins de la guerre mondiale rendirent son emploi effectif en thérapeutique".

Contrairement aux idées courantes, l'innovation ne concerne pas seulement la technologie ou la science. De fait, l'on peut distinguer :

- des innovations à dominante technologique comme les nouveaux produits ou les nouveaux procédés;
- des innovations à dominante commerciale (trouvailles dans les modes de commercialisation);

- des innovations à dominante organisationnelle ou institutionnelle comme les franchisages, les guichets automatiques des banques, les cercles de qualité...

L'aspect "marketing" de l'innovation est d'autant plus pesant que certains auteurs comme BULGERMAN suggèrent que, même quand il s'agit d'un produit nouveau, on ne parlera d'innovation que quand le produit rencontre les possibilités et les attentes du marché. Dans cette logique, ce ne serait pas innover que de mettre au point un nouveau produit, aussi techniquement élaboré soit-il, si celui-ci devient un échec sur le marché.

L'exploitation d'une innovation correspond souvent à la création d'une petite et moyenne entreprise, couramment appelée PME. Dans les lignes qui suivent, nous tenterons de définir ce qu'est la PME.

C. La PME

Pour définir la PME, l'on utilise généralement deux sortes de critères : les critères quantitatifs et les critères qualitatifs.

a) Critères quantitatifs

Ces critères sont surtout le nombre d'employés et le chiffre d'affaires. D'après FORTIN (1986 : 47), l'on parle d'une PME au Canada pour une entreprise totalisant moins de 500 employés et réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 20 millions de dollars canadiens. Selon HULL (1987: 21), le même critère de 500 employés maximum se rencontre aux Etats Unis tandis que, pour le Tiers Monde en général, le nombre maximum d'employés pour une PME est fixé à 100. D'après le même auteur, lorsque l'on a moins de 10 employés, l'on parle de "micro-entreprise".

b) Critères qualitatifs

Ces critères sont notamment que (FORTIN, 1986 : 48) :

- les dirigeants jouissent de l'autonomie décisionnelle;
- la gestion est personnalisée, c'est-à-dire que l'entreprise est souvent identifiée au propriétaire qui est l'entrepreneur;
- le processus de décision est simple et rapide;

- la circulation de l'information est libre et rapide entre la direction et les employés;
- l'entreprise ne domine pas son secteur d'activité économique.

Cet exposé sur l'entrepreneurship suivra trois axes correspondant aux trois lieux de manifestation de l'entrepreneurship :

- l'entrepreneurship et le développement de la société;
- l'entrepreneurship et le développement des entreprises;
- l'entrepreneurship et l'incubation des entrepreneurs.

Certes le troisième axe est celui qui nous intéresse davantage dans ce travail sur la promotion de l'entrepreneurship en milieu universitaire, mais il nous semble important de décrire le phénomène comme un tout. Nous pourrions ainsi, pensons-nous, saisir mieux l'importance du thème et son articulation dans une théorie plus générale de l'entrepreneurship.

CODESRIA - BIBLIOTHÈQUE

CHAPITRE II

ENTREPRENEURSHIP ET DEVELOPPEMENT SOCIO-ECONOMIQUE

2.1. DEFINITION DU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE

Puisque nous allons parler ici de la relation entrepreneurship / développement économique, il est utile de nous entendre d'abord sur le concept de développement économique.

Le concept de "développement économique" est relativement récent. En effet, l'étude sérieuse du développement économique appliquée aux pays à bas revenus n'a commencé que vers les années 50. Le débat, qui est loin d'être clos, s'est centré alors sur les facteurs qui distinguent les pays "à bas revenus" des pays "à haut revenus" dans le but d'orienter les premiers sur les voies de rejoindre les seconds.

Le développement économique doit être différencié avec la croissance économique. En termes simples, nous dirions que la croissance économique est mesurée par des critères quantitatifs dont la croissance du PNB par habitant. Par contre, le développement économique doit tenir compte, en plus de la croissance, de facteurs qualitatifs dont : la répartition du bien-être matériel à l'intérieur d'un pays; l'amélioration de l'alimentation des familles aux revenus les plus bas, l'amélioration des services de santé et de l'éducation; la réduction de la mortalité ... (HAGEN, 1982 : 11). C'est dans ce dernier sens qu'on parle de développement socio-économique.

2.2. RELATION ENTREPRENEURSHIP/DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE

Depuis SHUMPETER (1934), il est établi que la relation innovation-entrepreneur-développement ne fait pas de doute pour plusieurs raisons. Nous en citerons ici quelques unes:

2.2.1. L'entreprise pilier de l'économie

La relation entrepreneurship et développement semble évidente dans la mesure où il est clair que l'entreprise (privée et publique) est un des trois piliers de l'économie, les deux autres étant l'Etat et les ménages. Or il faut un entrepreneur à la base de toute entreprise.

2.2.2. L'innovation : moteur de la croissance économique

La corrélation entre entrepreneurship et développement économique est manifeste dans la mesure où "...l'innovation est la substance de la croissance économique..." (HAGEN, 1982 : 264). En effet, les théoriciens du développement ont démontré que, si l'augmentation du volume des facteurs de production (capital, travail, terre) peut rendre compte de l'augmentation de la production, elle n'explique pas l'augmentation de la productivité¹. Celle-ci est due au "progrès technologique" dans le sens large de ce terme. Ainsi, le progrès technologique inclut les améliorations dans les procédés de fabrication, la création de produits nouveaux, l'amélioration de l'organisation... En relation avec les méthodes de calcul utilisées, certains économistes parlent aussi de "facteur résiduel" (GILL, 1969 : 41); d'autres suggèrent le terme plus neutre "autres facteurs" (HAGEN, 1982 : 252). Le progrès technologique est fonction des progrès de la science, du niveau de l'enseignement dans une société et de l'existence dans ladite société d'un "esprit d'entreprise poussé" (GILL, 1969 : 46). Le tableau 1 illustre l'importance du "progrès technologique" ou "facteur résiduel" pour le développement économique.

En faisant un peu de calcul d'indices avec ce tableau, l'on peut constater que, pour la période considérée, le facteur résiduel ou le progrès technologique a contribué à la croissance de la production des Etats-Unis, du Canada, du Royaume Uni, de l'Allemagne et du Japon respectivement pour 47%, 30%; 25%, 50% et 44%, soit en moyenne pour 39%. Ainsi, l'on comprend que le progrès technologique, c'est-à-dire l'innovation ou l'entrepreneurship explique la croissance pour une part considérable. A ce propos, GILL écrit (1969 : 44) : "Si nous approfondissons la question, et que nous nous demandions quel pourcentage de l'augmentation de la production par travailleur, dans les pays et pendant les périodes étudiées, est imputable au

¹ D'une façon simple, les économistes définissent la productivité comme étant l'aptitude d'une unité de facteur à produire X quantités par unité de temps. Plus simplement encore, la productivité se mesure par le rapport OUTPUT/INPUT.

Tableau 1. Le facteur résiduel dans la croissance économique

PAYS	PERIODE	TAUX DE CROISSANCE ANNUEL	
		PRODUCTION	FACTEUR RESIDUEL
Etats-Unis	1948-60	3.4	1.4*
Canada	1949-60	4.0	1.2
Royaume Uni	1949-59	2.4	0.6
Allemagne	1950-59	7.4	3.6
Japon	1951-59	8.4	3.7

Source : GILL, 1969 : 44.

* Secteur privé

fait que le travailleur dispose d'un capital plus important et quel pourcentage est à porter au crédit du "progrès technique", nous obtiendrions...des chiffres encore plus élevés". De fait, à partir d'un concept voisin du PNB, le revenu national, des chercheurs ont fait les calculs et ont abouti aux résultats présentés au tableau 2.

Sur ce tableau, l'on constate effectivement que les indices 63%, 80% et 67% sont beaucoup plus élevés que les précédents. A notre avis, cela n'a rien d'étonnant, car les taux de croissance, utilisés plus haut dans les calculs et aboutissant à des indices plus bas, sont par définition calculés par habitant et non par travailleur comme c'est le cas des indices du tableau 2. Cependant, l'on doit admettre que ces derniers indices mettent davantage en évidence le rôle important du progrès technologique dans le rendement au travail.

En termes plus généraux, des auteurs pensent que, après l'âge du "managerial capitalism" selon l'expression d'Alfred CHANDLER (1988, XXI et 13), la théorie d'une économie des entrepreneurs est actuellement à l'honneur (DRUCKER, 1985 : 21).

Tableau 2. Contribution au taux de croissance du RN par personne employée

SOURCES DE LA CROISSANCE	Etats-Unis 1950-1962		Europe du N-O* 1950-1962		Japon 1953-1972	
	%	Indice	%	Indice	%	Indice
RN/personne employée**	2.15	100	3.80	100	7.17	100
Volume total des facteurs (K, Terre, T)	1.79	37	0.73	19	2.38	33
Productivité par unité de facteur (autres facteurs)	1.36	<u>63</u>	3.07	<u>80</u>	4.79	<u>67</u>

Source : HAGEN, 1982 : 253

* N-O : Nord-Ouest

** RN : Revenu national

2.2.3. La PME : champion de la croissance économique

Il est devenu familier aux chercheurs d'associer entrepreneurship et PME. De fait, la plupart des nouvelles entreprises lancées sont des PME. Or, le rôle important de la PME dans la stabilité ou la croissance économique ne fait plus de doute. SWEENEY (1982 : 44) l'exprime en ces termes: "L'aptitude de l'économie à s'adapter au changement et à perpétuer le progrès s'affaiblirait s'il n'y avait pas création permanente et en grand nombre par les petites entreprises, de nouveaux produits, de nouveaux marchés et de nouveaux emplois. De plus, la vigueur du secteur de la petite entreprise permet une diffusion plus large et plus rapide du changement technique et de l'innovation, sur lesquels reposent, in fine, la croissance de l'économie". C'est cette importance de la PME dans l'économie qui a fait SCHUMACHER s'écrier "small is beautiful" ! Le tableau 3 illustre l'importance du rôle de la PME.

Economists Advisory Group commente le tableau 3 en ces termes (SWEENEY, ibid.) :

" Il apparaît nettement que, quel que soit le revenu par habitant, les pays qui ont les taux de croissance les plus élevés, comme la France, l'Allemagne ou le Japon sont aussi ceux où le secteur de la petite entreprise résiste le mieux et il a été suggéré que ceci s'expliquait par le fait

Tableau 3. Emploi dans les PME et croissance du PIB

Pays	Emploi dans les PME en % de la main-d'oeuvre totale*	Croissance annuelle moyenne du PIB entre 1967 et 1977
Japon	70%	7.4%
France	45%	4.4%
Allemagne Fédérale	40%	3.9%
Etats-Unis	30%	3.2%
Royaume Uni	18%	2.1%

Source : SWEENEY, 1982 : 44

* Estimations

que la petite entreprise aide à la croissance économique et , réciproquement, qu'elle est favorisée par la croissance.”

Pour toutes les raisons citées plus haut, la relation entrepreneurship/développement économique apparaît bien établie. L'on pourrait peut-être objecter que l'innovation ne favorise que la croissance économique et pas vraiment la dimension sociale du développement. Cela n'est pas vrai, car dans la réalité tout se tient. A part quelques rares pays, surtout dans le golfe persique, où la croissance du PIB ne correspond pas à des taux élevés d'alphabétisation ou à un niveau de santé élevé, en général les économistes établissent que la dimension sociale suit de près la croissance et la soutient à son tour : plus une économie soustendue par la dynamique de l'innovation se porte bien, plus il y a d'écoles et d'hôpitaux et l'alimentation s'améliore; les agents de ces services sont bien rémunérés, et mieux se porte la qualité du service rendu. Plus les gens seront éduqués et seront en bonne santé, plus élevé sera leur rendement. A long terme, des économistes optimistes suggèrent que même les différences entre classes de riches et de pauvres peuvent s'émousser (HAGEN, 1982 : 15).

2.3. CRITIQUE DES MODELES DE DEVELOPPEMENT

L'entrepreneurship est perçu, en général, comme une valeur de la société libérale. Toutefois, précisons qu'il s'agit ici de l'entrepreneurship au sens strict, entendu comme la manifestation de l'initiative individuelle. Comme nous étudions la promotion de l'entrepreneurship, il est important d'analyser le background idéologique de ce concept et de savoir dans quel modèle de développement il s'insère.

2.3.1. Critique du modèle occidental

S'agissant de modèles de développement, le débat sur le thème nous semble étroitement lié à celui des systèmes économiques, à savoir les systèmes capitaliste/libéraliste et socialiste/communiste. Dans la mesure où le débat sur les systèmes économiques semble actuellement clos, il devrait en être de même pour la question des modèles de développement.

Concernant la controverse sur les systèmes économiques, SUMMERS de la Banque Mondiale écrit (1992) : "Le grand débat sur les systèmes économiques a maintenant pris fin. Nul, ou presque, ne nie le fait que le communisme est le chemin le plus long du capitalisme au capitalisme. Malgré tous leurs défauts, les marchés concurrentiels sont le meilleur moyen qu'a pu trouver l'espèce humaine pour produire des biens et des services de manière efficace". HAGEN du MIT (1982 : 295) tient une position plus nuancée tout en arrivant à la même conclusion : "Il paraît extrêmement probable, écrit-il, que la croissance économique de l'Union Soviétique durant les soixante dernières années aurait été plus lente sous un système d'économie mixte, de même qu'il semble certain qu'elle aurait été plus lente aux Etats-Unis sous un système socialiste." Toutefois, l'efficacité des entreprises privées en Union Soviétique allant diminuant, "le verdict à très long terme peut être en faveur de l'entreprise privée..." (Ibidem).

Malgré le succès actuellement visible du capitalisme, l'on sait que des critiques sévères sont faites à son endroit. La société capitaliste est souvent décrite comme une société vide de valeurs humaines relationnelles. On y vit au rythme de la machine. La vie se vide de sens, c'est le monde de la vitesse et du stress. C'est aussi le monde de la pollution irresponsable.

Cette description est encore insuffisante. En effet, à y voir de plus près, l'on constate que le rythme capitaliste accéléré est entretenu précisément par le stress, l'anxiété face au lendemain, le sentiment que chacun a de devoir compter sur lui-même. Comme conséquence, l'individu exige aussi que la société doive compter avec lui et lui demander son avis quand il le faut. Cela s'appelle démocratie. Tout cela revient à dire que ce que l'on pense être des maux de la société industrielle en constituent plutôt l'aiguillon et entrent dans sa construction en pièces maîtresses un peu méconnues.

Comme conséquence de ces critiques, s'agissant de modèles de développement, certains auteurs proposent de "recommencer une histoire de l'homme" comme sur une table rase, l'histoire d'un homme qui ne chercherait pas à atteindre le mode de vie occidental. Il y a, semble-t-il, tout autre chose à tenter qui devrait conduire à "plus de bonheur" (Université et développement solidaire, 1982 : 164). Pour plusieurs, le modèle occidental n'est donc ni convaincant ni le seul possible.

La critique gandhienne va plus loin encore. GANDHI rejette le modèle occidental parce qu'il est fondé sur la loi darwinienne de la sélection naturelle et la survivance du plus apte. D'après lui (DEL VASTO, 1982 : 32-47), cette loi est contraire à la loi d'amour et porte en elle toutes les violences du système occidental. Le système occidental est bâti sur la loi de la jungle. Le système socialiste n'échappe pas à cette critique.

A notre avis, la cohérence de ces discours n'est pas évidente. D'un côté, recommencer l'histoire de l'homme est un rêve debout qu'entretiennent pourtant de grands intellectuels. Comme l'écrit HAGEN (1982 : 15), nous devons nous convaincre que la rencontre de nos sociétés avec l'Occident est un fait consommé, que "l'histoire ne fera pas machine arrière" et prendre nos dispositions en conséquence.

De l'autre côté, s'agissant de la critique gandhienne, elle rejoint celle des grands sages du monde qui ont essayé de promouvoir la loi de l'amour. Mais force est de constater que cette loi n'est pas de ce monde. Elle échappe au droit humain. Il n'est pas possible d'y bâtir radicalement une société humaine. De fait, si l'on peut obliger les gens à ne pas se nuire, on ne peut les contraindre à s'aimer. Il est clair que le système occidental dans sa forme la plus pure n'est rien moins que l'application de la loi de la jungle. Toutefois, il faut reconnaître que les valeurs de compétition, de concurrence,

de culte du meilleur, de l'excellence, de la maximisation ou optimisation incarnent l'idéal du "magis" tendu vers la perfection et font la joie du système. Le modèle gandhien a tendance à privilégier le social en s'accommodant d'une certaine médiocrité matérielle. Il tend à soumettre le développement de la société au rythme des plus faibles. Par contre le modèle occidental privilégie l'économique en tolérant les distorsions sociales du système. Il prend résolument partie pour les plus forts. Dans la foulée de la compétition, les dégâts ne sont pas rares. Ceci est d'autant plus inquiétant que les règles de compétition, quand elles existent, sont fixées par les plus forts. Et c'est ici qu'il faut penser à intégrer dans le système des mécanismes de régulation. Si nous nous permettons un peu d'optimisme, nous pouvons dire que les concepts nouveaux de qualité totale ou d'excellence, une fois élargis à tout le système occidental, s'orientent vers la perfection qui implique nécessairement une intégration du côté social des choses. Depuis le capitalisme que pourfendait Marx au 19ème siècle à nos jours, le capitalisme change continuellement de visage. On a parlé de s'orienter vers un "capitalisme à visage humain", ou encore vers une "économie sociale de marché". Depuis les années 75, l'on parle également de plus en plus d'un "nouvel ordre économique mondial", un rêve qui pourrait devenir réalité : c'est-à-dire que les puissances économiques adoptent des mesures vigoureuses de soutien aux économies des pays pauvres. Le but étant de réduire de plus en plus le fossé entre pays riches et pays pauvres.

Ainsi, la critique du modèle occidental de développement introduit des exigences nouvelles, jusque là négligées, et dont il faudrait tenir compte si l'on veut donner un sens au système. L'on aimerait que les systèmes économiques intègrent des objectifs éthiques. L'on aimerait que plus de richesse, moins de misère, plus de moyens matériels, moins d'inégalités, plus de liberté conduise droit au bonheur. Cela nous semble légitime et constitue un défi à lever.

2.3.2. Dimensions culturelles du développement

S'agissant d'intégrer au système des mécanismes de régulation, nous pensons entre autres au recours au patrimoine culturel. Sur ce point, les excès toujours nuisibles peuvent être trouvées de deux côtés : d'une part, trop de zèle culturel amène certains à vouloir rejeter tout ce qui vient d'ailleurs (religion, traits culturels de la vie...); de l'autre côté, le succès du modèle économique occidental

semble signifier pour beaucoup la supériorité de toutes les autres valeurs culturelles occidentales par rapport aux valeurs culturelles des non-occidentaux. Ceci est évidemment une erreur .

A ce propos, il faut prendre en compte plusieurs facteurs pour ne pas verser dans un débat stérile :

b) Modèle occidental ou l'Occident comme modèle ?

En vérité, le modèle libéral n'est occidental que parce que l'Occident l'a mieux assimilé et fait mûrir plus que les autres. L'on sait aujourd'hui que des auteurs s'accordent à affirmer que l'origine lointaine de la civilisation occidentale est africaine : l'Egypte des pharaons.

Plus loin encore, l'on peut aisément constater que plusieurs cultures possèdent des germes incontestables de la culture libérale qui n'attendent qu'un terrain favorable pour s'épanouir.

Après la crise coloniale, il revient aux peuples concernés de redevenir eux-mêmes (en accord avec la devise "Deviens ce que tu es") et de hâter le processus de "métabolisation" des apports nouveaux en provenance de sociétés plus avancées. Comme le souligne suffisamment KI-ZERBO (1990), cette assimilation se fera par une éducation adaptée et ouverte pour tous. Le défi est tellement grand et la tâche urgente qu'il s'agit d'"éduquer ou périr".

Mieux encore, les peuples les moins avancés sur le chemin libéral ont des chances supplémentaires de corriger les distorsions que l'Occident n'a pas su prévenir. En effet, l'Occident a exacerbé la tendance individualiste. "Chacun pour soi et Dieu pour tous", dit le dicton. Pour nous, à côté de la passion pour l'individu que nos cultures du Sud possèdent à souhait², il s'agit de cultiver parallèlement la passion pour la communauté, le souci de rendre des services utiles à la communauté, la quête de l'"intelligence sociale"³. Celle-ci, en fin de compte, donne le sens à la vie qui semble faire défaut à l'individualisme occidental.

² *En particulier, l'individualisme dans les cultures rwandaise et burundaise, dites pour cela cultures de l'ego, se manifeste dans les poèmes auto-panégyriques (ibyivugo) .*

³ *Le terme nous a été suggéré par le Prof. MBONYINKEBE SEBAHIRE lors de nos entretiens.*

Cet esprit communautaire est loin du parasitisme dont on blâme les cultures du Sud de favoriser. Le parasitisme est, par ailleurs, une distorsion sociale momentanément surgie de la crise coloniale. L'on sait que nos vieux se font un point d'honneur de cultiver eux-mêmes leurs champs. Ils tentent de s'autosuffire jusqu'à ce que leurs forces soient à bout.

b) Globalisation et identité culturelle

On parle de globalisation ou de mondialisation pour évoquer le phénomène de villagisation du monde que la révolution des télécommunications et des systèmes d'information est entrain d'opérer. Avec cet événement, les valeurs culturelles qui ont le plus de support publicitaire se répandent plus rapidement avec le risque de cannibaliser les valeurs culturelles les moins supportées. L'on peut avoir l'impression que le monde à venir vivra une culture homogène quant aux manières de penser et de vivre en général (manière de s'habiller, de faire la cuisine, de danser, de se saluer...).

Cette impression d'homogénéisation est aussi néfaste qu'illusoire. En effet, d'un côté l'on peut dire que l'homogénéisation des cultures n'est pas pour demain. De fait, même à l'intérieur de grandes cultures nationales subsistent toujours des différences régionales. De l'autre côté, il est devenu clair aujourd'hui que les succès économiques des pays comme le Japon et les dragons d'Asie possèdent un soubassement culturel incontestable. De même, l'échec politique et économique de l'Afrique semble être dû, pour une certaine part, aux tentatives d'application pure et simple de modèles et de théories occidentales (cfr A Report on Culture Dimensions to Appropriate Management in Africa. Makerere University : 1995). Ceci est vrai tant du côté des Institutions chargées du management de la société que du côté de la gestion quotidienne de diverses organisations. La culture ne peut plus être considérée comme une "superstructure" selon la terminologie de Marx.

L'on sait aujourd'hui que, après avoir donné des leçons au Japon, les Américains apprennent du Japon. Le défi pour les pays moins avancés est certainement de se mettre d'abord à leur propre école. Il s'agirait d'axer le management sur les valeurs sociales qui ont fait la gloire des ancêtres. Pour l'aire culturelle du Rwanda et du Burundi qui nous est familière, l'on sait qu'il existe plusieurs valeurs dont on pourrait faire des "rampes du développement". Ainsi, les valeurs de corresponsabilité familiale, les vertus de noblesse du coeur (ubupfura, ubuntu, ubushingantahe, ubuvyeyi), l'importance

du don de la vie pour fins de perpétuation de soi-même et comme force socio-économique, l'intelligence inventive de solutions (voir les contes de Bwenge et Bakame), les valeurs guerrières de bravoure et de patriotisme. Le tout est d'y croire et d'y bâtir une "mystique de l'action".

c) Valeur-clé du système libéral : l'innovation

S'agissant des valeurs-clés du système libéral capitaliste, certains parlent des valeurs du temps, du travail, de la précision, de l'épargne... que nous ne maîtrisons pas. A y voir de près, le problème n'est pas là.

En effet, le système occidental est auto-entretenu et cette auto-régulation ne résulte pas nécessairement de l'éducation ou de la culture mais des contraintes fixées par le système. Les gens doivent respecter le temps, le rythme, la précision parce que plusieurs machines le leur demandent et se font obéir : le train, l'avion, la chaîne de montage, l'ordinateur de la banque, le compteur au téléphone public... De plus, la concurrence est là pour pénaliser les moins performants. Les valeurs économiques de travail, d'épargne, d'investissement... vont presque de soi dans la mesure où l'homme occidental sait que personne ne s'occupera de lui à sa place, pas même ses parents... à l'extrême.

Par contre, si l'on dit que le temps dans les pays pauvres est élastique, cela n'est que normal parce qu'il n'y a pas tellement de contraintes machinisées. Par ailleurs, l'on sait que les valeurs de travail, d'épargne et d'investissement, naguère chères à nos communautés d'agriculteurs, d'éleveurs, de pêcheurs et même de chasseurs (ceux-ci savaient gérer leur environnement) ont été négativement entamées par la crise coloniale. En effet, plusieurs peuples et individus ont perdu les reins sur la vie dans l'aventure coloniale.

Cependant, l'histoire fait son chemin; nous osons espérer que, le jour où des contraintes similaires à ceux de l'Occident apparaîtront dans les pays pauvres, le système se mettra en marche presque de lui-même. Même les croyances en la fatalité ou la prédétermination de la vie, la sorcellerie... pourront diminuer fortement. Au Moyen Age, on retrouvait encore beaucoup de sorcières en Europe. Il n'était pas rare non plus que les gens aperçoivent le Diable en personne avec ses cornes...

A notre avis, au-delà des contraintes du système, l'arme véritable de la culture moderne doit être trouvée du côté des efforts d'innovation. Concernant l'Afrique plus particulièrement, le constat est clair : l'Afrique a acquis les appétits d'une culture de consommation tout en restant une société de pénurie, caractérisée par la petitesse du gâteau pour de multiples bouches. L'Afrique est entrée dans la culture universelle actuelle sans en connaître le secret : la mentalité promothéenne qui la sous-tend. La volonté de créer, d'innover. Nous sommes entrés dans la modernité avec la mentalité des cueilleurs du paléolithique. Nous pensons que le marasme qui semble paralyser le continent trouve là son origine pour une bonne part. En effet, essayer d'adopter le "modus vivendi" politique, économique et social occidental ne peut aller de soi quand le souffle innovateur qui anime ces modes nous échappe.

Au fond, ce n'est pas la volonté ni la motivation d'innover qui nous manque. Le problème qu'il y a c'est que le processus marche trop lentement par rapport au retard que nos pays accusent et que nous devons rattraper. Dans la mesure où le retard que nous accusons face à l'Occident nous coûte quotidiennement des vies humaines, nous pensons que les pays du Sud devraient se considérer comme en situation d'urgence et mobiliser les énergies du peuple en conséquence. A ce propos, l'on constate que les organisations des pays du Sud évoluent dans un ordre socio-économique international de plus en plus exigeant. Par rapport à ce système international, ces organisations connaissent des retards ou même subissent des retours en arrière mal tolérés par les partenaires. Nous dirons ici que ces organisations évoluent en contexte d'urgence dans le sens large du terme. En effet, elles ressentent certainement la pression de faire une course à la montre pour sortir de leur régression et rattraper ensuite leurs retards. Il faut donc qu'ils agissent plus vite que d'habitude. Il y a là un défi à lever, un programme à élaborer.

Il faut donc que la valeur de l'innovation soit l'objet d'actions de promotion à grande échelle, il faut que les innovateurs soient encouragés. Les valeurs de créativité, d'innovation, d'entrepreneurship qu'il faut faire valoir doivent être entendues dans un sens général. Non seulement il faut promouvoir des entrepreneurs individuels, mais aussi il faut soutenir les intrapreneurs que ce soit dans les entreprises privées ou dans les établissements publics.

Plus profondément, il est impératif, comme le suggère KI-ZERBO, que nos systèmes d'éducation redécouvrent, à partir des racines culturelles les plus profondes les valeurs d'innovation, d'autonomie et d'initiative. Il faudra que la jeune génération s'en imprègne dès le bas âge, et que l'époque du mimétisme stérile soit close.

CHAPITRE III

ENTREPRENEURSHIP ET DEVELOPPEMENT DES ENTREPRISES

3.1. INNOVATION ET CYCLE DE VIE D'UNE ORGANISATION

Nous avons souligné plus haut que l'innovation est la substance de la croissance économique. Ceci est aussi vrai pour les entreprises. "Des entreprises naissent, note TOULOUSE (1988), atteignent un plateau en termes de développement, puis se maintiennent à ce niveau pendant une longue période, alors que d'autres semblent se développer continuellement". Pour la PME, on constate qu'elle naît dans un élan d'entrepreneurship et se développe en passant du stade de l'entrepreneurship à celui de l'administration. Cependant, tout comme pour la grande entreprise, la survie à long terme est liée à l'innovation interne, autrement dit à l'esprit d'entreprise cultivée à l'intérieur de l'entreprise (CHAUSSE, 1988).

La question de l'innovation ou de l'entrepreneurship est devenue d'autant plus cruciale que la vitesse de changement de l'environnement et la bousculade concurrentielle se sont accrues de nos jours avec l'internationalisation des affaires et les multiples innovations technologiques. Ainsi, toute entreprise qui ne veut pas se laisser facilement distancer par la concurrence n'a d'autre choix que celui d'innover.

3.2. INTRAPRENEURIAT : DEFINITION

L'entrepreneurship à l'intérieur d'une entreprise se dit intrapreneurship. Le terme est dû à PINCHOT, un Américain (LAVOIE, 1988). Certains auteurs comme CARRIER (1991) définissent l'intrapreneurship comme étant la "mise en oeuvre" ou la "prise en charge" d'une innovation par un employé ou tout autre individu oeuvrant sous le contrôle de l'entreprise. Comme souligné plus haut pour l'entrepreneurship, nous pensons que cette vision est insuffisante car il est fondamental pour nous de remonter à la source de l'innovation, c'est-à-dire à l'esprit entrepreneurial.

La différence entre entrepreneurship et intrapreneurship tient essentiellement en deux points:

- les entrepreneurs prennent de plus grands risques que les intrapreneurs. En effet, ces derniers sont généralement soutenus par leurs organisations tandis que les premiers choisissent de compter sur eux-mêmes.

- En conséquence, les entrepreneurs peuvent non seulement gagner plus que les intrapreneurs mais aussi perdre plus qu'eux (BRENNER et BRENNER, 1988).

Nous avons constaté que l'innovation ou l'intrapreneurship est la clé même du développement et de la compétitivité des entreprises. CARRIER (1991) a souligné que l'intérêt que suscite l'entrepreneurship est aussi dû aux nouveaux besoins des travailleurs qui obligent les gestionnaires à adopter de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines. Dans cette perspective, il apparaît important d'accorder à chaque travailleur l'autonomie dont il a besoin et lui permettre de relever des défis à la mesure de ses aspirations. Pour toutes ces raisons, des chercheurs se sont penchés sur la question de comment promouvoir l'intrapreneuriat.

3.3. PROMOTION DE L'INTRAPRENEURIAT

3.3.1. Quelques critiques

Avant d'aller plus avant, soulignons ici que les études sur la promotion de l'intrapreneurship ont suscité des critiques. Nous en citons deux ici .

a) L'innovation technologique ou percée technologique (breakthrough) se produit dans plusieurs types d'entreprises et suit un cheminement qu'il est impossible de suivre à l'avance. Sur ce point, le groupe A.D. LITTLE est arrivé à la conclusion suivante (TOULOUSE, 1988) : "In exploring sixteen companies to understand the evolution of twelve of the most significant commercial breakthroughs of the past twenty years, we have found no company that succeeded in developing an "environment for creativity". We have found no "corporate culture" that is more felicitous to breakthroughs than any other culture. Indeed, in the company most praised for an environment supportive of "innovation", 3M Corporation, we saw in action a corporate culture that over a period of five years, appeared at times to discourage and stifle the Post-It Note Pads, the most pervasive office product breakthrough since Scotch Tape. (...) In this series of stories, we have found breakthroughs that grew from rich soil, but also from barren soil, rocky soil, and no soil at all. Breakthroughs have come from creative teams that were ignored by their organizations, supported only belatedly by their organizations, misunderstood by their organizations, even

assaulted by their organizations. Breakthroughs can emerge just as readily from no organization at all".

Cette conclusion semble jeter le discrédit sur toute tentative de promotion d'une culture intrapreneuriale pour la simple raison que les innovations sont imprévisibles. Cependant, nous pensons pour notre part que, le rôle de l'innovation étant grand dans le développement et la survie de l'organisation, aucun gestionnaire averti ne peut laisser de côté la préoccupation de l'innovation. Le problème reste évidemment sur le comment. Quelle stratégie serait-elle efficace ? Nous reviendrons plus loin sur ce point.

b) D'après CARRIER (1991), le discours sur la contribution au développement et à l'émergence de l'intrapreneurship est polyphonique. En effet, on en vient à se demander si l'entrepreneurship procède d'une culture, d'une stratégie, d'un mode de gestion particulier ou d'un amalgame de ces trois.

Toutefois, comme CARRIER le constate elle-même, cette "polyphonie ne doit cependant pas être vue négativement...En effet, là comme ailleurs, il n'existe pas de façon intrinsèquement meilleure de procéder". Nous ajouterions que le fait qu'il y a plusieurs propositions non encore unifiées démontre qu'il faut que les recherches et expérimentations continuent sur ce point.

Sans prétendre épuiser le sujet, nous allons dire un mot sur trois stratégies qui ont été proposées par des chercheurs sur comment promouvoir l'intrapreneuriat au sein d'une entreprise.

3.3.2. La gestion entrepreneuriale

Par gestion entrepreneuriale ou encore gestion intrapreneuriale, l'on doit comprendre un ensemble de pratiques de gestion qui ont pour but d'encourager le "comportement entrepreneurial" dans l'entreprise.

STEVENSON (1988) a tenté de décrire ce qu'est un comportement entrepreneurial à travers ce qu'il appelle cinq "dimensions-clés" de la gestion :

- l'identification de l'occasion d'affaires
- l'implication dans une occasion d'affaires
- l'investissement des ressources

- le contrôle des ressources contractuelles
- la structure de gestion

Il synthétise sa théorie dans le tableau présenté à la figure 3. Comme on pourra le voir, le comportement entrepreneurial est davantage du côté "promoteur". Le côté "trustee"⁴ décrit davantage le comportement de l'administrateur.

Ce tableau peut être avantageusement complété par un autre dû à LAVOIE (voir figure 4). Ce dernier précise davantage les nuances entre le comportement entrepreneurial et le comportement intrapreneurial. Ce dernier constitue un type de comportement intermédiaire entre l'entrepreneur et l'administrateur classiques.

D'après STEVENSON, plus l'on comprend mieux le comportement entrepreneurial, plus l'on devrait pouvoir découvrir ce que l'on doit faire pour nourrir l'intrapreneurship à l'intérieur d'une entreprise.

BRENNER et BRENNER (1988) ont suggéré que l'intrapreneur est promu par "les attitudes et les gestes des gestionnaires de son entreprise ainsi que par la structure des compensations qu'il reçoit".

Développant davantage la question des compensations ou récompenses de l'intrapreneur, les deux auteurs constatent qu'il est difficile de déterminer le salaire à payer à un employé pour ses services intrapreneuriaux. Cependant, les auteurs recommandent les systèmes de primes spéciales déterminées selon un plan de partage des profits susceptible de rémunérer l'innovation⁵.

D'après STEVENSON, plus l'on comprend mieux le comportement entrepreneurial, plus l'on devrait pouvoir découvrir ce que l'on doit faire pour nourrir l'intrapreneurship à l'intérieur d'une entreprise.

⁴ *The "Trustees" en anglais veut dire "Conseil d'Administration".*

⁵ *Comme les auteurs le soulignent, dans le système occidental où le taux de rotation des employés est élevé, ces mesures ont l'inconvénient majeur de n'encourager que les innovations sans envergure générant des profits dans le court terme.*

Figure 3. Comportement entrepreneurial et administrateur

Forces poussant vers ce côté	Promoteur	Dimension - clé	Trustee	Forces poussant vers ce côté
Nombre d'occasions d'affaires décroissant Changements rapides en technologie Consommation Valeurs sociales Règles politiques	Poussé par la perception des occasions d'affaires	ORIENTATION STRATEGIQUE domaine entrepreneurial domaine administratif	poussé par les ressources contrôlées	Contrat social Critères de mesure de la performance Systèmes et cycles de planification
Orientation à l'action Cadre de décision rapide Gestion des risques Peu d'intervenants dans les décisions	Revolutionnaire et de courte durée	L'IMPLICATION DANS UNE OCCASION D'AFFAIRES domaine entrepreneurial domaine administratif	Evolutionnaire et de longue durée	Accord de plusieurs intervenants Négociation de stratégie Réduction des risques Gestion de la conformité
Imprévisibilité des besoins de ressources Manque de contrôle à long terme Besoins sociaux de plus d'occasions et de ressources Pressions internationales pour l'utilisation plus efficace des ressources	Plusieurs étapes, avec dévoilement minimum à chaque étape	INVESTISSEMENT DES RESSOURCES domaine entrepreneurial domaine administratif	Une seule étape, avec implication massive après la décision	Réduction des risques personnels Programmes d'incitation au rendement Chiffre d'affaires Système d'allocation de capital Systèmes de planification formelle
Spécialisation accrue des ressources Durée de vie longue des ressources face aux besoins Risque de vieillissement Risque d'occasions d'affaires Non-flexibilité de l'investissement permanent des ressources	Utilisation ou location épisodique des ressources	LE CONTROLE DES RESSOURCES domaine entrepreneurial domaine administratif	Propriété ou embauche des ressources requises	Pouvoir, statut et récompenses financières Coordination Mesures de l'efficacité Inertie et coût du changement Structures de l'industrie
Coordination des ressources-clés non-contrôlées Questions sur la légitimité du contrôle du possesseur Désir d'indépendance des employés	Simple, plusieurs réseaux informels	STRUCTURE DE GESTION domaine entrepreneurial domaine administratif	Hiérarchie formelle	Besoin d'autorité et de responsabilité clairement défini Culture organisationnelle Système de récompenses Théories de gestion

Source : STEVENSON, 1988.

Figure 4. Comparaison des profils des intervenants dans l'entreprise innovatrice

	GESTIONNAIRE TRADITIONNEL	ENTREPRENEUR TRADITIONNEL	INTRAPRENEUR
Motivation	Motivé par le pouvoir.	Motivé par la liberté d'action, auto-motivé.	Motivé par la liberté d'action et l'accès aux ressources organisationnelles. Auto-motivé mais sensibles aux récompenses organisationnelles.
Activités	Délègue son autorité. Le travail de bureau mobilise toutes les énergies.	Se salit les mains -se mêle du travail des autres.	Peut déléguer mais met les mains à la pâte quand il le faut.
Compétences	Souvent diplômé d'une école de gestion. Possède analyse et savoir-faire politique.	A plus de flair pour les affaires que de compétences managériales ou politiques. A souvent une formation d'ingénieur.	Semblable à l'entrepreneur, mais utilise un certain savoir-faire politique.
Centre d'intérêt	Surtout les événements internes à l'entreprise.	Surtout la technologie et le marché.	Ce qui se passe à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. Comprend les besoins du marché
L'erreur et l'échec	S'efforce d'éviter les erreurs et les surprises.	Considère l'erreur et l'échec comme des occasions d'apprendre quelque chose.	Dissimule des projets risqués afin de ne pas ternir l'image de marque de son entreprise ou unité.
Décisions	Approuve les décisions de ses supérieurs. S'assure de ce que veulent ceux-ci avant d'agir.	Suit une vision personnelle. Prend ses propres décisions et privilégie l'action sur la discussion.	Maîtrise l'art de convaincre les autres du bien-fondé de sa vision. Orienté vers l'action mais apte au compromis.
Attitude vis à vis du système	Voit la bureaucratie avec satisfaction; elle protège son statut et ses pouvoirs.	Si le système ne le satisfait pas, il le rejette pour constituer le sien.	S'accommode du système ou le court-circuite sans le quitter.
Relations avec les autres	Fonctionne avec la hiérarchie comme principe de base.	Les transactions et la négociation sont ses principaux mode de relation.	Les transactions sociales se font dans le respect des contraintes hiérarchiques.

Source : LAVOIE, 1988

BRENNER et BRENNER (1988) ont suggéré que l'intrapreneur est promu par "les attitudes et les gestes des gestionnaires de son entreprise ainsi que par la structure des compensations qu'il reçoit".

COTE (1988) a souligné, pour sa part, que les achats d'entreprises plus petites par les plus grandes ainsi que les fusions se font souvent dans le but de raviver le comportement entrepreneurial des entreprises. Ces opérations peuvent en effet permettre une meilleure croissance,

surtout si des synergies ou des économies d'échelle peuvent être réalisées en combinant les opérations anciennes et nouvelles.

Cependant, FAST et PRATT (1988) ont mis en évidence le fait que les entreprises indépendantes marchent généralement mieux que les entreprises contrôlées par de plus grandes. Cela fait croire qu'il est plus intéressant de susciter une croissance basée sur le développement interne que sur les acquisitions.

Le développement interne peut aussi être basé, comme le rappelle BULGERMAN (1988), sur des stratégies visant à améliorer l'efficacité de la gestion de la production et des opérations connexes. Ceci amènera à considérer la gestion opérationnelle de façon stratégique. Autrement dit, la fabrication et les autres activités opérationnelles vont être intégrées dans la gestion stratégique. De plus, l'importance des relations direction-syndicats et direction-gouvernement est à prendre en compte. Cela est particulièrement réussi dans les pays de l'Asie communément appelés les dragons où la collaboration Gouvernement-Privés est particulièrement cultivée.

Dans leur ouvrage devenu classique, *Le prix de l'excellence*, PETERS et WATERMAN (1983 : 210-239) ont insisté sur l'intérêt qu'il y a à encourager les individus à être créatifs et entreprenants et sur la nécessité pour les organisations d'acquérir en permanence de nouvelles connaissances et de nouveaux savoir-faire. Pour cela, et dans le but de favoriser la survenance des innovations, les dirigeants doivent favoriser un changement de culture de l'entreprise de telle sorte qu'il y ait suffisamment d'espace pour la liberté d'action à tous les niveaux.

3.3.3. La culture entrepreneuriale

"*Le prix de l'excellence*" de PETERS et WATERMAN constitue le "plaidoyer le plus enflammé et le plus éloquent" pour la culture entrepreneuriale (HOBBS et POUPART, 1988).

L'excellence telle que décrite par PETERS et WATERMAN est comme la religion ou la mystique des performants. Les auteurs l'ont dotée de huit célèbres commandements qui sont les suivants (1983 : 35-37) :

1. prendre parti pour l'action plutôt que pour les analyses;
2. vivre au contact et à l'écoute du client;
3. favoriser l'autonomie et l'esprit d'entreprise;

4. asseoir la productivité sur la motivation du personnel (une mystique de l'individu);
5. se mobiliser autour d'une valeur clé (d'après les mêmes auteurs, la valeur clé est le plus souvent lancée une fois pour toutes par un homme fort : le leader initial ou le "père fondateur" comme diraient HOBBS et POUPART);
6. s'en tenir à ce que l'on sait faire;
7. préserver une structure simple et légère;
8. allier souplesse et rigueur.

HOBBS et POUPART (1988) ont décrit la culture ou la "religion entrepreneuriale" dans des termes particulièrement éloquentes. Je les reproduis ici en les restructurant :

a) Valeurs / souplesse et rigueur

Dans la culture entrepreneuriale, les valeurs sont fortement centralisées et policées sans merci. L'action est impitoyablement décentralisée. Si un conflit implique les valeurs centrales de l'organisation, il sera tranché sans merci et les pécheurs écrasés comme le serpent tentateur.

b) Innovation

Qualité, service et fiabilité forment la sainte trinité de la religion entrepreneuriale et l'innovation est son état de grâce. L'innovation est poursuivie sans cesse, en favorisant l'autonomie des héros et des champions, en valorisant l'exploration et en tolérant l'erreur. Dans cette culture, on recherche constamment les niches, les créneaux, on pense en fonction du client. On comprend bien que l'innovation procède par petits pas plutôt que par grand saut. On se méfie de la planification et on favorise la compétition interne.

c) Structure organisationnelle

Les membres de cette culture n'aiment pas non plus parler de division du travail. C'est ici la prière de la polyvalence que l'on récite le plus souvent. On ne se contente pas de mépriser les frontières professionnelles, on les fait éclater. Les commandements prescrivent des unités de petite taille organisées en centre de coûts ou de produits dotés d'un minimum de paliers hiérarchiques et de groupes fonctionnels abritant des conseillers de tout acabit.

d) Auto-contrôle

La coordination entre les différentes unités organisationnelles est assurée par l'évaluation des résultats. La coordination entre les membres des unités est assurée par l'idée de l'auto-contrôle basé sur une stricte adhésion aux valeurs organisationnelles et guidé par la main de la pression sociale exercée par les pairs.

e) Circulation de l'information

Dans une culture aussi vibrante et dynamique, l'information circule d'autant plus librement que le processus d'essai et erreur est hautement valorisé et qu'il n'est donc pas nécessaire de dissimuler ses errements.

f) Le client

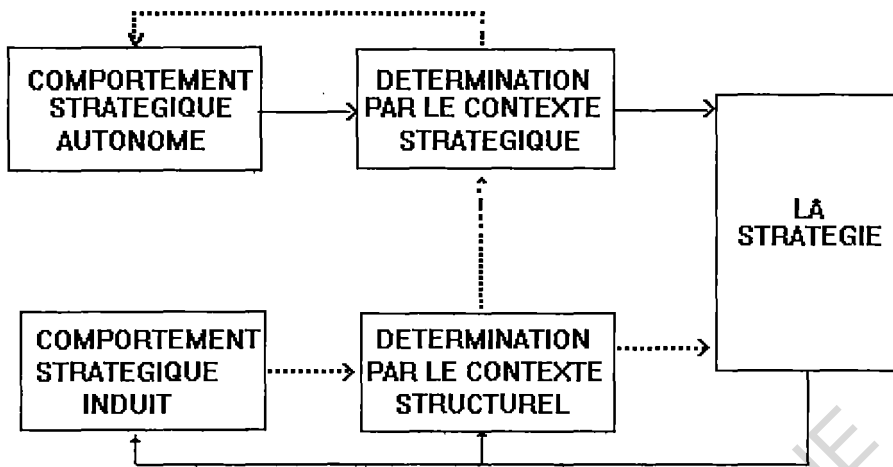
La satisfaction du client est l'étalon du succès. Il faut s'identifier au client et au produit. L'engagement se fait envers les valeurs internes centrales et les valeurs commerciales externes. Le pouvoir ne peut être basé que sur les succès commerciaux et il en va de même pour les promotions.

Bien que la culture entrepreneuriale semble porteuse d'innovation, des chercheurs ont relevé des faits troublants :

- la conclusion du groupe A.D. LITTLE évoquée plus haut a stigmatisé le fait qu'il n'y a pas de culture d'entreprise qui soit vraiment favorable aux percées technologiques;
- de même, on peut constater que STEVENSON (cfr supra, figure 3) classe la culture organisationnelle parmi les forces poussant vers un comportement "trustee" jugé conservateur par rapport au comportement entrepreneurial;
- dans le même sens, BULGERMAN (1988) suggère de rester réservé devant l'engouement actuel pour "une culture d'entreprise" favorisant l'homogénéité du groupe et fortement intégratrice.

En allant plus loin, BULGERMAN relève que, après les solutions miracles proposées par PETERS et WATERMAN que sont les huit commandements des performants, l'on a constaté que des entreprises ne se trouvent plus parmi les plus performantes tout en n'ayant jamais cessé d'observer lesdits commandements; d'autres auraient simplement cessé de les observer.

Figure 5. Processus stratégique dans les grandes entreprises



Source : BULGERMAN [1988]

BULGERMAN en conclut qu'il faudrait des soubassements théoriques plus solides aux solutions proposées et il propose un modèle basé sur la gestion stratégique.

3.3.4. Intrapreneuriat et gestion stratégique

BULGERMAN (1988) a proposé un modèle décrivant le processus stratégique dans les grandes entreprises (voir figure 5).

Ce modèle postule l'existence de deux processus différents à l'oeuvre dans les entreprises surtout de grande taille :

- 1) un processus où le comportement stratégique des acteurs au niveau opérationnel est induit par la conception de la stratégie prévalente au sein de l'entreprise;
- 2) un processus où c'est le comportement stratégique autonome des acteurs au niveau opérationnel qui sert à modifier les conceptions stratégiques de l'entreprise.

L'intrapreneuriat correspond au processus de comportement stratégique autonome. Il permet l'exploration et l'approfondissement du champ des compétences de l'entreprise et de l'ensemble des opportunités qu'il offre.

La direction générale se doit d'accorder aux intrapreneurs une reconnaissance stratégique. Pour cela, elle a besoin d'un cadre objectif d'évaluation des projets des intrapreneurs. D'après le même auteur, celui-ci devrait reposer sur les deux principes suivants :

- apprécier l'importance stratégique que l'on accorde aux projets évalués pour le développement de la société;
- prendre en considération l'écart plus ou moins grande du rapport entre les projets à évaluer et les aptitudes profondes de l'entreprise, autrement dit leur "convergence opérationnelle".

Ce cadre pourrait éviter de rejeter des projets sur des bases subjectives comme cela s'est souvent produit.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE IV

INCUBATION ET PROMOTION DES ENTREPRENEURS

Après avoir considéré la place de l'entrepreneurship dans l'économie et dans les organisations, nous en venons ici à voir de plus près l'entrepreneurship vu du côté des entrepreneurs comme individus. De ce point de vue, l'on peut distinguer deux grandes orientations parmi les études sur l'entrepreneurship :

- l'étude des dimensions du concept lui-même;
- l'étude de modèles de promotion et d'appui à l'entrepreneurship.

4.1. LES DIMENSIONS DU CONCEPT D'ENTREPRENEURSHIP

Deux orientations principales ont été prises dans l'étude du concept d'entrepreneurship:

- l'approche factorielle qui étudie les facteurs à la base de l'éclosion du phénomène d'entrepreneurship chez un individu ou encore les forces poussant vers la décision de création d'entreprise. De ces forces, SWEENEY (1982 : 67) en retient quatre : la discontinuité, la propension psychologique du futur créateur, le crédit ou le prestige accordé par la culture du milieu au statut d'entrepreneur et la disponibilité des moyens.

- l'approche fonctionnelle qui analyse les fonctions ou rôles de l'entrepreneur.

GASSE (1982: 3-10) retient huit fonctions: l'efficacité, l'innovation, la recherche des possibilités, l'anticipation, l'exploitation du potentiel, les priorités, l'attribution des ressources aux résultats ou la planification, la formulation d'une stratégie.

Concernant la fonction d'innovation, SHUMPETER et DRUCKER pensent que, pour qualifier une personne d'entrepreneur, il faut qu'elle soit innovatrice. Pour sa part, COTE (1988) conteste ce point de vue puriste et propose une typologie qui laisse place à l'entrepreneur "copieur". Ce point de vue nous semble plus conforme à l'expérience courante. Nous synthétisons sa typologie sur le schéma présenté à la figure 6.

Figure 6. Typologie des entrepreneurs

CRITERES	ENTREPRENEURS			
	Innovateur de base	Innovateur local	Copieur de base	Copieur local
Risques	Elevés	Elevés	Faibles	Faibles
Demande	Incertaine	Incertaine	Incertaine	Peu incertaine
Marché(s)	Distants	Local	Distants	Local
Conditions de départ	Difficiles	Bonnes	Difficiles	Bonnes

Au premier niveau, nous retrouvons, rare, le plus noble des entrepreneurs, l'innovateur de base, qui offre un produit totalement nouveau, souvent basé sur une technologie de pointe. A l'autre bout, nous avons le copieur local, accessible à tout le monde : son produit a déjà été expérimenté ailleurs; ses risques sont liés essentiellement au marché dont il n'est pas toujours certain mais aussi à ses capacités de gestionnaire. Les bureaux d'avocats, les bureaux d'études, les salons de coiffure, les magasins, les boutiques de mode, les restaurants, ..., relèvent de cette catégorie.

L'approche factorielle est sans doute celle qui intéresse le plus notre étude. De fait, pour augmenter les probabilités de survenance d'un phénomène, l'entrepreneurship pour notre étude, l'on a besoin de savoir quels sont les facteurs qui en sont la base. Parlons brièvement des quatre facteurs ci-haut relevés comme poussant vers la création d'entreprises.

4.1.1. La discontinuité

Il s'agit d'événements frustrants, plaçant l'individu dans une situation inconfortable. On peut citer, sans être exhaustif: les situations de réfugié, le chômage, le licenciement, la prison, le mépris, le besoin pressant d'indépendance (SWEENEY, 1982 : 68-72). Cependant, COTE met en garde que

“l'utilisation de récessions - nous ajouterions les frustrations diverses - comme outils de développement serait une théorie-fiction qui ne nous menerait pas très loin”.

Sur le thème de la discontinuité, HAGEN (1982 : 276-277) souligne le fait que les entrepreneurs innovateurs se retrouvent en grand nombre dans des groupes socialement marginalisés, rabaissés, méprisés de façon injuste et déraisonnable, voire persécutés par les groupes sociaux dirigeants. Tels sont les Huguenots en France, les Samouraï Tokugawa au Japon, les Parsis de l'Inde, les Juifs dans le monde... Il s'agit là du phénomène classique de compensation.

4.1.2. Le profil psychologique de l'entrepreneur

Beaucoup d'auteurs s'attardent longuement à décrire l'entrepreneur. La plupart s'accordent à le décrire comme particulièrement dynamique, rêveur, persévérant, animé d'un désir de transformer le monde qui l'entoure. GASSE (1982), retient neuf attributs de l'entrepreneur, à savoir la motivation et l'énergie, la confiance en soi, l'engagement à long terme, la constance dans la solution de problèmes, l'identification d'objectifs et l'acceptation de risques, la connaissance ou anticipation des résultats, l'initiative et la créativité, la tolérance de l'ambiguïté, la compétition avec soi-même.

Ce point requiert pourtant des nuances car les attributs de l'entrepreneur ne font pas l'unanimité. Certains comme FORTIN suggèrent même que l'on peut faire des progrès dans leur acquisition par l'exercice (1986 : 16). D'autres comme CARRIER (1991) soutiennent que l'influence du milieu est plus déterminant. Dans le même sens et d'une façon plus tranchée, STEVENSON écrivait en 1983, alors directeur du Harvard University's Center for Entrepreneurial Studies (COTE, 1988) : "... la recherche d'un profil psychologique unique de l'entrepreneur ... est vouée à l'échec. Pour chacune des définitions traditionnelles de l'entrepreneur-type, de nombreux contre-exemples invalident la théorie... Quelles que soient les racines psychologiques de l'esprit entrepreneurial, j'ai la conviction qu'il s'agit à la base d'un phénomène situationnel". Cette conclusion est plutôt réconfortante pour un chacun : tout en reconnaissant que l'entrepreneur travaille dur et prend certains risques, l'on doit se dire qu'à la limite, un entrepreneur sommeille en chacun d'entre nous, à tout âge, attendant les occasions favorables pour se réveiller et une motivation suffisante pour se mettre en mouvement.

4.1.3. La culture du milieu

Il s'agit ici des influences issues de la famille, des amis ou collègues, de la culture nationale ou régionale. Des études (SWEENEY, 1982 : 75) ont montré que, pour les Etats-Unis, 50% des entrepreneurs ont des parents ou proches-parents eux-mêmes entrepreneurs ou commerçants. Ce chiffre est de 30% pour la Hollande. Le travail manuel (artisan, fermier, ouvrier, technicien...) semble être aussi un facteur déterminant chez le futur entrepreneur ou sa famille (HAGEN, 1982 : 270).

La culture du milieu évoque aussi l'influence des milieux dits "incubateurs". Ce concept évoque le phénomène de création induite d'entreprises dans une région, l'exemple des uns contaminant les autres. C'est le cas de la Silicon Valley aux Etats-Unis. Ce phénomène est renforcé par ce que les économistes appellent les "économies externes", c'est-à-dire les avantages qui proviennent de l'environnement industriel plutôt que des efforts propres de la firme concernée. Ces avantages consistent notamment dans la fourniture de pièces, la maintenance, le remplacement des équipements ... par des entreprises auxiliaires installés dans le voisinage, ce qui contribue à la réduction des coûts (Cfr HAGEN, 1982 : 122).

Comme le fait ressortir une étude de BELLEY (voir CARRIER, 1991), l'effet incubateur est également renforcé par la présence d'images d'imitation du comportement entrepreneurial. L'importance de la présence d'images d'imitation ou "modèles" s'appuie sur la théorie de l'apprentissage social. Celle-ci postule que les comportements humains sont appris par observation, à partir d'exemples ou de modèles associatifs qui sont choisis parmi les individus que les sujets fréquentent régulièrement, tant par préférence que par obligation. Nous nous poserons plus tard la question de savoir si le milieu universitaire est ou peut être un "milieu incubateur" d'entrepreneurs.

L'on peut aussi évoquer les valeurs véhiculées par la culture sociale. L'on a longtemps pensé que les cultures qu'on qualifie de "primitives" ne favorisent pas l'épanouissement de l'esprit d'entreprise. La raison en serait que la mentalité fataliste de ces cultures conduit l'individu à croire qu'il n'a que très peu de prise sur le cours de sa vie et sur le cours de l'histoire en général. L'individu se laisserait alors porter par la communauté et dominer par les événements. L'initiative prométhéenne semblerait ainsi avoir peu de place. Comme nous l'avons vu plus haut, cette façon de voir est

tronquée. En effet, dans toute culture, il existe des énergies internes innovatrices et des énergies militant pour le statu quo. Il s'agit plutôt, par un effort social et personnel délibéré, de faire triompher les forces du changement contre les forces de l'inertie.

Après Max WEBER, certains auteurs ont souligné le fait que certaines religions, comme cela semble être le cas de la morale tribulaire du calvinisme, encouragent l'entrepreneurship beaucoup plus que d'autres qui, au contraire, peuvent l'inhiber (GILL, 1969 : 85-86). Plus généralement, des études font ressortir le fait que les groupes qui fournissent des entrepreneurs présentent, entre autres caractéristiques, des différences religieuses d'avec la religion dominante dans leur société. Ce sont souvent des dissidents religieux, qu'ils soient protestants, catholiques, musulmans, bouddhistes, quibanguistes...(HAGEN, 1982 : 277), alors que la religion dominante est tentée par le statu quo à cause de son lien avec le pouvoir.

De plus, la création d'entreprise fait l'objet d'admiration dans certaines cultures et non dans d'autres. SHAPERO (SWEENEY, 1982 : 75) déclare avoir constaté qu'en Italie, par exemple, "un homme qui a un bon niveau d'éducation et qui crée une petite entreprise perdait son statut social. Aux Etats-Unis, c'est un héros qui fait partie du folklore". Le cas du Rwanda ne diffère guère du cas de l'Italie. En général, la création de petites entreprises est le fait d'individus avec peu ou pas de formation. Ceux-ci y recourent comme à un moyen pour se "débrouiller". De fait, l'on sait d'expérience que plusieurs de nos commerçants et industriels sont des analphabètes ou sont, tout au plus, à peine alphabétisés.

4.1.4. Les moyens

Ceux-ci commencent par la formation, la compétence et l'expérience de l'entrepreneur qui saura ainsi identifier l'opportunité qui s'offre à lui. Puis viennent les autres moyens dont le fameux problème du financement, la faisabilité technique, les ressources humaines à la hauteur, les locaux...

En général, devons-nous noter, les moyens ne constituent pas un frein incontournable pour un esprit entrepreneurial prononcé. En effet, d'après HAGEN (1982 : 277), les groupes qui font émerger des innovateurs semblent avoir moins de richesse disponible pour l'investissement. Ils ont aussi moins

d'accès à l'information sur les progrès techniques que les groupes dirigeants qui, pourtant, fournissent relativement moins d'innovateurs.

En nous aidant de l'"équation entrepreneuriale" de HUOT (NKUBITO : 1993), nous pouvons synthétiser les facteurs à la base de la création d'une entreprise de la manière suivante :

Figure 7. L'équation entrepreneuriale et ses facteurs

CREATION D'Ese* = ETAT D'ESPRIT + OPPORTUNITES + RESSOURCES			
FACTEURS	1. DISCONTINUITÉ	- idée d'affaire	4. RESSOURCES
	2. PROFIL PSYCHOLOGIQUE	- occasion d'affaire	- matérielles
	3. CULTURE DU MILIEU		- financières
			- humaines
			- informa- tionnelles

* Ese = entreprise

Selon l'équation ci-dessus, la création d'entreprise est fonction de l'état d'esprit, des opportunités qui se présentent et des ressources. L'état d'esprit combine trois des facteurs poussant à la création d'entreprise tels que relevés par SWEENEY, le quatrième facteur étant les ressources. Il va de soi que tous ces facteurs ne serviraient à rien s'il n'y avait pas d'opportunité sur le marché.

4.2. LES MODELES DE PROMOTION ET D'APPUI A L'ENTREPRENEURSHIP

Nous venons de passer en revue les facteurs susceptibles de pousser vers la création d'entreprise. Dans les lignes qui suivent, nous développerons quelques unes des idées émises par des chercheurs sur les voies de promouvoir l'esprit d'entreprise.

Figure 8. Modèle d'appui à l'entrepreneuship

FACTEURS	ETAPE	ACTIONS
Etat d'esprit : -facteur psychologique -facteur environnement -facteur discontinuité	Démarrages possibles	1° Développement de potentiel entrepreneurial - information - sensibilisation - stimulation - formation
Opportunité Ressources	Création	2° Préincubation - assistance technique . évaluer l'idée . plan d'affaires . réunion de ressources - soutien institutionnel - soutien financier - participation
Ressources	Survie	3° Incubation - espaces physiques - services en commun - support de gestion
Ressources	Développement	4° Aide au développement - formation des RH* - structure d'assistance . financière . technique . gestion - environnement légal, politique...

Source : NKUBITO, 1992-1993

*RH = Ressources Humaines

S'appuyant sur les études de VICKERY ET SOBOURIN, NKUBITO (1993) donne le schéma présenté à la figure 8 comme modèle général d'appui à l'entrepreneuship.

Comme on peut le voir, ce schéma couvre un champ large d'actions à entreprendre si l'on veut promouvoir l'entrepreneursip dans une région ou un secteur donné. Ces actions vont de la sensibilisation générale à l'aide au développement d'entrepreneurs déjà établis, en passant par l'appui technique, l'aide au financement et les services incubateurs.

L'incubation ou incubateur fait référence à un lieu physique où sont réunis, pour une période limitée, plusieurs entreprises en phase de démarrage préalablement sélectionnées, et où l'on offre une combinaison minimale de services logistiques, administratives et de consultation souvent à bas prix. Cette pratique a pour but de diminuer les coûts de fonctionnement pendant la phase de démarrage, phase souvent improductive. L'on pourra ainsi réduire la mortalité infantile des entreprises surtout durant la phase de lancement qui dure généralement autour de cinq ans, cette phase étant considérée comme particulièrement risquée (NKUBITO, 1993).

Le concept d'incubation ressemble également à celui de "pépinière", à la différence que la pépinière s'occupe davantage de la phase de préincubation. La pépinière, tout comme l'incubateur, peut être une société de "domiciliation commerciale" là où l'importance de la demande le permet, ou encore un centre d'accueil créé par la collectivité locale. Pour la pépinière, le but est d'aider le créateur dans la préparation du dossier d'investissement, d'assurer le secrétariat indispensable à cette étape, d'aider à la rédaction des statuts, de fournir les moyens de communication comme le téléphone, le fax ou encore assurer la tenue de la comptabilité...(GORRE, 1989 : 197).

L'on sait également qu'un des moyens les plus efficaces pour promouvoir l'entrepreneursip consiste en des politiques gouvernementales adéquates, aptes à stimuler le secteur privé. La gamme des moyens semble assez longue. Nous citons, entre autres:

- l'octroi de subventions ou assistance financière;
- l'assistance technique (mise au service de conseils de gestion pour entrepreneurs, création et financement d'associations et institutions visant la promotion de l'entrepreneursip...);
- l'exonération d'impôts, de taxes divers;
- la passation de contrats avec la PME;
- l'assouplissement des démarches administratives;

- le jeu des taux bancaires : l'on peut soit élever les plafonds, soit les rabaisser, de façon à rendre plus rentables et donc plus intéressants pour les banques, l'octroi de prêts aux petites entreprises.

Dans l'objectif de parer au taux d'échec normalement élevé parmi les nouvelles entreprises, NADEAU (1988) propose que l'entrepreneurship s'oriente vers le modèle des "sociétés de gestion" bâties comme les "Zaibatsu" ou "Keiretsu" japonais. Ceux-ci sont de grands conglomérats diversifiés, contrôlant et influençant des centaines d'entreprises comme c'est le cas pour MITSUBISHI, SUMITOMO,... Comme NADEAU le précise, la mission de la société de gestion, c'est d'être actionnaire professionnel. Pour cela, il lui faut deux choses : le capital à investir et une "philosophie de gestion appropriée et rigoureusement appliquée." Celle-ci consistera essentiellement à résister à deux tentations: celle de faire et celle de laissez-faire. L'intervention d'une société de gestion doit s'exprimer au niveau stratégique notamment dans :

- le choix des gestionnaires;
- les grandes orientations de l'entreprise;
- les investissements majeurs;
- la structure financière;
- la politique de dividende;
- les difficultés de l'entreprise;

Pour le reste, les gestionnaires mis en place doivent rester autonomes, et jouir du soutien de l'actionnaire majoritaire qu'est la société de gestion.

Toujours d'après NADEAU, une pareille structure permet notamment :

- d'éviter le sous-développement des sociétés locales ou leur contrôle par des intérêts étrangers;
- de regrouper des compagnies offrant un potentiel synergétique;
- de rationaliser les opérations regroupées;
- de disponibiliser les capitaux nécessaires à l'expansion des compagnies acquises.

FAST (1988) a souligné dans une étude l'efficacité des associations de capital de risque ou groupes d'entrepreneuriat dans le développement d'entrepreneurs autonomes et performants.

Par rapport aux entreprises qui se développent dans le sillage ou au sein de grandes entreprises établies, le capital de risque offre des avantages multiples dont :

- l'engagement des fonds à long terme (10 à 12 ans);
- la libération progressive des parts selon le développement des affaires;
- les frais d'administration minimums grâce à une organisation dynamique et légère;
- la motivation des gestionnaires du fonds en leur attribuant un certain pourcentage des profits.

Le capital de risque connaît actuellement un grand essor aux Etats-Unis. Son secteur privilégié est la technologie de pointe surtout dans le domaine informatique. Cependant, cette formule semble encore inadaptée pour plusieurs pays même développés.

Par contre, la société de gestion combine les avantages financières des groupes d'entrepreneuriat avec une stratégie de gestion du portefeuille. Tandis que les associations de capital de risque ne se préoccupent que du financement et du contrôle de nouvelles affaires et ont une durée déterminée (allant de 10 à 12 ans), la société de gestion travaille à plus long terme et, comme vu plus haut, peut adopter des stratégies de croissance autres que le financement.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE V

LE MILIEU UNIVERSITAIRE ET L'ENTREPRENEURSHIP

Dans les lignes qui suivent, nous allons parler du milieu universitaire. Ce faisant, nous nous intéresserons surtout aux dimensions ayant trait à son potentiel entrepreneurial.

5.1. UNIVERSITE : APPROCHE DE DEFINITION

5.1.1. Etymologie

Selon BAYEN (1973 : 14), le terme "Université" est apparu au 13ème siècle et s'appliquait à l'Université de Paris, la première en date. "Universitas, écrit-il, terme de latin juridique signifiant communauté, était appelé à désigner ce rassemblement dont la composition se renouvellerait indéfiniment...".

Ce n'est que par voie métaphorique que l'on a cru rapprocher Université et universalité du savoir, de la science. Le sens étymologique de l'Université souligne plutôt la qualité des relations entre les membres de l'Université. Ceux-ci formaient au départ une communauté dans le sens monastique de l'époque.

5.1.2. Mission et fonctions

D'après l'UNESCO (CABAL, 1995 : 23), la mission de l'Université comprend trois aspects: l'enseignement, la recherche et le service à la collectivité. Cette triple mission s'organise autour de deux pôles de fonctions :

- a) les fonctions intellectuelles de l'Université, à savoir l'enseignement et la recherche;
- b) la fonction ou le rôle social, faisant le lien entre le rôle intellectuel et éducatif, d'une part, et le

développement de la société, d'autre part. Cette fonction comprend les services de l'éducation permanente, les contrats de recherche appliquée ...

5.2. ACTEURS ET VALEURS DU MILIEU UNIVERSITAIRE

5.2.1. Etudiants, science et professeurs

a) Système quasi fermé

L'Université traditionnelle est organisée comme un système presque fermé sur lui-même. Dans ce système, deux ouvertures sélectives sont fonctionnelles : l'entrée et la sortie des étudiants. L'étudiant est successivement l'"input", puis le produit en cours qui sera enfin un "output" lorsqu'il sera diplômé. Les rejets existent, leur taux étant variable. Le professeur vend un produit à l'intérieur du système : la science, les connaissances. Parfois sous la forme magistrale, historiquement contestée à plusieurs reprises, le professeur livre du "prêt-à-porter". Dans ce système, le bon étudiant a tendance à s'identifier à son professeur perçu comme un modèle. Vue sous cet angle, l'Université semble s'enfermer sur elle-même dans son autosuffisance:

- développement de connaissances pour elles-mêmes;
- professionnalisation au service des formes de production dominantes;
- pérennisation du mythe culturel aristocratique de l'Université

(voir CERI, 1982 : 16-17).

b) Modèles d'Université

CABAL (1995 : 31) a présenté trois types ou modèles d'Université sur lesquels converge la littérature :

- a) l'Université de recherche allemande : elle se fixe pour objet premier la recherche et l'éducation des chercheurs scientifiques. Elle met au deuxième plan la formation professionnelle. Les étudiants de cette Université doivent se placer d'emblée "aux frontières du savoir". Ils apprennent ensuite à faire reculer ces frontières de façon à devenir les pionniers dans leurs domaines professionnels;

b) l'Université formatrice anglaise : elle se propose de donner à ses étudiants une culture générale et une éducation supérieure dans les divers domaines de la vie et la connaissance abstraite, en accordant plus d'importance aux valeurs intellectuelles qu'aux valeurs proprement scientifiques. Le modèle est dit aussi "résidentiel" dans ce sens qu'il favorise un rapport proche et informel entre maître et élève;

c) l'Université professionnelle française, dite encore Université du monde latin : c'est celle des grandes écoles de Napoléon, hautement sélective, nationale. Elle semble davantage orientée vers les aspects professionnels. La recherche n'y occupe pratiquement aucune place. Ce modèle a rompu plus nettement avec la tradition du passé.

La critique a fait le constat que l'Université occidentale a été élitiste du point de vue intellectuel et social; qu'elle a voulu être comme une "tour d'ivoire" dressée à la seule "quête de la vérité". Elle a également eu tendance à se partager entre "pensée théorique et action" (CABAL, 1995 : 36), contemplation et vie active ajouterions-nous.

Sur le sujet des modèles d'Universités, il importe de placer ici une note sur l'Université africaine. Comme on sait, celle-ci a été fondée à l'aube des indépendances. Ainsi, sa première préoccupation a été de former les cadres dont les nouveaux Etats avaient besoin. Ce fait la rapproche davantage de l'Université française. En effet, les nouveaux régimes, pris de court par le départ pourtant souhaité des colons, ont vite pensé qu'il fallait former urgemment des médecins, des agronomes, des comptables, des enseignants et autres fonctionnaires. Pour cela, plusieurs Universités "nationales" ont été mises sur pied. Nous pensons que cette orientation dictée par les besoins du moment a été un des freins fondamentaux au développement de l'Afrique pour au moins deux raisons :

- d'abord la mission assignée à l'élite a été de remplacer, d'imiter ou de s'émanciper (négritude oblige) par rapport à l'homme Blanc. De cette façon, la priorité n'a pas été de générer une analyse profonde de la situation du continent et les orientations de développement subséquentes. Plus grave encore, c'est que cet état de faits semble perdurer. Ainsi, l'Universitaire africain a toujours en tête qu'il se prépare comme de droit à être un administratif, un fonctionnaire, un aristocrate. Le contraire serait anormal et marginal.

- orienter l'Université sur la production de simples fonctionnaires cadres ne pouvait pas être une bonne option dans un contexte aussi problématique que le contexte des indépendances. Il fallait plus : des hommes capables de pensée. Des agents capables d'innovation.

Ainsi, l'Université africaine a créé une élite à la vision courte, facilement corrompible, facilement manipulable, bref une élite tel que la souhaitaient les nouveaux régimes et les anciens colons. Les problèmes dans lesquels nos pays se traînent encore ne font que confirmer la thèse.

Pour remédier à cette situation, des Universités dont celle du Rwanda (instruite sans doute par l'expérience du génocide) ont commencé à introduire des cours de philosophie dans toutes les facultés. En effet, il est urgent de développer l'esprit critique de nos intellectuels pour les rendre moins manipulables. Toutefois, il faudra voir quelle philosophie enseigner. L'Université Nationale du Zaïre était réputée, il y a encore quelques années, pour avoir la meilleure faculté de philosophie en Afrique et l'on sait que le Zaïre ne se débrouille pas mieux que les autres pays du continent. Les Universités allemandes n'étaient pas moins imbues de philosophie quand Hitler a prêché avec succès le génocide Juif et l'émergence de la race arienne. Pour le cas de l'Afrique, nous pensons personnellement qu'il faudrait orienter davantage la formation humaine des universitaires vers la sociologie du développement et l'esprit d'entreprise.

Pour rendre l'Université d'Afrique et d'ailleurs plus réaliste, plus enracinée dans la cité, l'on prône depuis peu que l'Université s'ouvre à la collectivité et, souligne KI-ZERBO (CABAL, 1995 : 39), qu'elle soit "source d'imagination et d'innovation". Nous préciserions : qu'elle soit source d'entrepreneurship.

5.2.2. Rapports Université-Collectivité

En général, ce sont des rapports ambigus. En effet, on "reproche à l'Université de demeurer une tour d'ivoire et en même temps c'est ce qu'on attend d'elle avant tout" (CERI, 1982 : 32). Pourtant la prise en compte de l'environnement ou collectivité contribuerait à rendre l'Université plus réaliste et plus efficace. Elle la sortirait des relations dyadiques étudiants-professeurs aliénantes vers des relations triadiques plus enrichissantes. Cette ouverture profiterait particulièrement à l'étudiant qui

y puiserait des modèles innovateurs. Par ailleurs, cette ouverture contribuerait également au développement de la science universitaire. En effet, cette dernière gagnerait à intégrer les perceptions de la base.

Toutefois, notons que l'ouverture à la collectivité devrait être également sélective. Pour bien remplir sa fonction intellectuelle, l'Université doit veiller à garder sa "neutralité" socio-politique. Celle-ci est la source même de son prestige et de son pouvoir en fin de compte. Plusieurs stratégies et modalités d'ouverture ont été expérimentées ces derniers temps de par le monde. Nous citons notamment (CERI, 1982 : 57-85) :

- la planification régionale : cette stratégie conduit à la décentralisation des sites universitaires et la création de nouveaux campus dans des régions nationales où ils n'existaient pas. La critique lie l'efficacité de cette stratégie aux potentialités économiques des régions et à une décentralisation effective des centres de décision. Pour les pays pauvres comme cela a été le cas de l'Université Nationale du Rwanda jusqu'avant les malheureux événements de 1994, cette stratégie peut mener à la dispersion des ressources encore précaires des sites existants;

- la stratégie d'alternance : elle repose sur l'introduction systématique dans le cursus de formation des étudiants et dans la carrière des enseignants de périodes de travail en entreprise, étroitement liées à ce cursus. Cette stratégie repose sur l'hypothèse de l'inadaptation de la formation universitaire et la méconnaissance réciproque Université-Collectivité. L'alternance a donc pour objectif de rendre plus cohérentes pratiques professionnelles et apprentissages théoriques et d'induire une reconnaissance réciproque Université-Collectivité. Cette stratégie a en même temps un intérêt social certain dans les pays où le paiement des études est totalement privé. Elle permet alors aux étudiants pauvres de financer eux-mêmes leurs études et d'assurer leur emploi futur;

- la stratégie de participation : elle implique des négociations Université-Collectivité sur les types de services à rendre : formation professionnelle de salariés (par des conférences, des travaux pratiques, des sessions d'études, des cours de brève durée...), contrats de recherche appliquée ou de consultation. Dans le jargon de certaines Universités, on parle d'activités "extra-muros". Cette stratégie implique aussi des modalités de mise à la disposition réciproque des ressources en matériel, en infrastructures

(locaux, laboratoires, bibliothèques, centres informatiques, terrains de jeux...) et en hommes (professeurs et étudiants pour l'Université, professionnels pour la collectivité).

Dans l'accomplissement de ce service, notons que la collectivité attend de l'Université qu'elle soit compétente, disponible, efficace et généralement moins chère que les autres organismes également compétents. Cependant, l'Université doit se garder de faire une concurrence déloyale aux autres organisations soumises au régime des impôts. Notons enfin qu'il a été montré que l'intensité et le succès des relations d'ouverture Université-Collectivité est proportionnel au niveau de développement de la société. Pour le cas des PVD, il ne faut donc pas s'attendre si tôt à des miracles. Cependant, une approche volontariste, entrepreneuriale dans ces relations n'est pas à exclure surtout si les bénéfices en sont certains.

5.2.3. La psychologie et les aspirations des étudiants

En termes de psychologie de l'étudiant, plusieurs écrits soulignent les faits suivants : l'universitaire est, en général, un jeune âgé de 20 à 30 ans. Pour les plus jeunes, l'adolescence tire vers sa fin. C'est l'âge de la réceptivité, du dynamisme, de la générosité, des grandes orientations. C'est aussi l'âge révolutionnaire. Ainsi, avec la marge d'erreur que comportent toutes les généralisations, l'on peut dire que l'étudiant paraît posséder les caractéristiques psychologiques des créateurs d'entreprise.

5.2.4. L'organisation en facultés ou départements

L'organisation de l'Université en nombreuses facultés est relativement récente et est due à l'essor prodigieux des disciplines scientifiques depuis le 19ème siècle.

Dans les débuts, note CABAL (1995 : 44), trois facultés se partageaient le savoir universitaire: la faculté de théologie, la faculté de philosophie et la faculté de droit. L'on sait que les cours de mathématiques, de physique et même de médecine étaient partie intégrante de la faculté de philosophie. A cette époque qui correspond au Moyen Age et aux Temps Modernes, les étudiants

inscrits devaient suivre les cours de toutes les facultés. Cette pratique "encyclopédique" n'a été abandonnée qu'au milieu du 19^{ème} siècle, non sans regret pour les conservateurs.

L'orientation professionnelle des Universités est certes réaliste et même bénéfique pour les étudiants. Cependant, l'on constate qu'il limite largement la vision et la créativité de ses ressortissants. En effet, l'on sait que le processus d'innovation répond à un problème ou un besoin identifié dans la collectivité ou le marché. Or, dans la plupart des cas, les problèmes ne se laissent pas appréhender par une approche professionnelle. Il faut une approche pluridisciplinaire qui, apparemment, est malaisée à réaliser quand l'horizon des partenaires est limité parfois inconsciemment par la profession.

5.2.5. Les canaux de communication et d'apprentissage

L'universitaire est habitué à des canaux de communication et d'apprentissage spécifiques.

Ceux-ci comprennent notamment :

- les cours;
- les travaux académiques (de recherche);
- les conférences;
- la bibliothèque;
- le laboratoire.

Habitué à la rigueur et aux propositions logiques, l'universitaire se sentira mal à l'aise devant les situations incertaines auxquelles fait face l'entrepreneur et ses arrangements pas toujours élégants. Pour le mettre en état d'entreprendre, l'on peut s'attendre à ce que l'universitaire soit exigeant : il faut que soit d'abord clarifié tout ce qui peut l'être, y compris le niveau théorique de l'acte d'entreprendre.

Dans les faits, ce n'est pas la théorie qui manque mais surtout "les clés et les lieux de lecture" adaptés à la multidisciplinarité du milieu universitaire.

5.2.6. Les autorités de l'Université

Les autorités de l'Université sont en définitive responsables des orientations que prend l'Université. A un plus haut niveau, ces orientations doivent s'harmoniser avec le projet de société décidé par les instances habilitées. Ainsi, pour augmenter ses chances de réussite, un quelconque projet de promotion de l'entrepreneurship en milieu universitaire devra se faire fort d'impliquer les autorités de l'Université.

5.3. L'UNIVERSITE : MILIEU INCUBATEUR D'ENTREPRENEURS ?

Dans les lignes qui suivent, nous allons essayer de cerner de plus près les forces en présence dans le milieu universitaire quant à leurs rapports avec l'émergence éventuelle d'entrepreneurs issus du milieu. Nous rappellerons, en les mettant en relation, certains des aspects antérieurement relevés dans l'étude des concepts d'entrepreneurship et de milieu universitaire. Nous partons de l'hypothèse que les entrepreneurs prennent naissance au sein d'un environnement favorable, de préférence marquée par la culture entrepreneuriale et possédant des modèles d'imitation pour ceux qui se cherchent encore.

Nous l'avons dit plus haut, la théorie de l'entrepreneurship ne reconnaît pas aux classes d'intellectuels la volonté entrepreneuriale. Dans cette gamme d'idées, l'analyse du milieu révèle des barrières assez sévères à l'esprit d'entreprise :

5.3.1. Culture et valeurs du milieu universitaire

L'Université, nous venons de le voir, s'articule entièrement sur des "valeurs théoriques", c'est-à-dire orientées vers la recherche de la vérité et de la connaissance parfois pour elle-même. Au cours des siècles, l'Université semble poursuivre avec obstination la mission d'être le "temple du savoir". Par crainte de profanation, les universitaires, prêtres du monde moderne, paraissent s'être volontairement réclus dans ce temple comme dans une tour d'ivoire. Comme nous venons de le voir, les tentatives d'ouverture à l'environnement socio-économique et technologique ne datent pas de longtemps. Par ailleurs, la réussite de cette ouverture dépend du niveau de développement de la société. Il y a encore du chemin à faire pour les pays pauvres.

Dans ce contexte, pour les étudiants, les valeurs théoriques sont représentées physiquement par le professeur. La tendance à la fermeture du système fait que le seul modèle, la seule image d'imitation que l'étudiant côtoie et auquel il tendra, souvent désespérément, à s'identifier est celui du professeur. Comme on peut le comprendre, l'image du professeur reflète davantage la recherche et la vénération de la connaissance; elle relève du type psychologique passif. Par contre, l'image de l'entrepreneur est dynamique, active, prométhéenne. Notons toutefois que l'alternance passivité-activité est une autre alternative et elle est la seule équilibrée pour des intellectuels qui ambitionnent d'entreprendre.

Le caractère théorique des connaissances acquises ne rassure pas l'étudiant devant l'acte d'entreprendre. D'après GORRE (1989 : 28), "la majorité des étudiants qui souhaitent créer une entreprise, envisagent de le faire après une première expérience professionnelle". Cependant, le même auteur fait remarquer que la routine que l'on acquiert dans l'expérience professionnelle est aussi dangereuse que l'inexpérience. De plus, nous avons souligné plus avant le fait qu'il est possible de ménager à l'étudiant des espaces d'information entrepreneuriale, d'expérience et/ou de contacts professionnels au cours des études. Cela peut le rendre plus rassuré face au démarrage de son entreprise.

5.3.2. Environnement organisationnel

Au niveau organisationnel, le monde universitaire s'articule en deux paliers :

- la dimension professionnelle qui se traduit par la départementalisation. La science, de plus en plus spécialisée, se donne par facultés indépendantes les unes des autres. Nous l'avons vu, la culture entrepreneuriale se veut "pluridisciplinaire". Ainsi, les barrières professionnelles sont une autre difficulté. La démarche de l'entrepreneur à la recherche de solutions pour des problèmes ou des besoins y trouvent mal son compte car c'est davantage l'approche pluridisciplinaire qui aboutit à la solution;
- la dimension bureaucratique au niveau des services administratifs. Ceux-ci relèvent pour la plupart des cas du secteur public. L'on sait que les Universités sont de grandes organisations. L'universitaire

qui évolue dedans pendant quatre, cinq, six ans ou plus développe inconsciemment le désir de travailler pour de "grandes maisons". L'on comprend que ceci peut l'éloigner des tâtonnements et risques inhérents aux PME. Mais, ce qui est encore plus grave, l'universitaire habitué au rythme lent des modes bureaucratiques de gestion s'habitue difficilement aux modèles entrepreneuriaux. Il aura des difficultés à agir en intrapreneur.

5.3.3. Les limites de capital

La "pauvreté de l'étudiant" est légendaire à travers les siècles. La publicité d'un fabricant d'articles pour étudiants a vanté ses articles comme tenant compte d'une "particularité que les étudiants possèdent au niveau des hanches", sous-entendues les poches vides. Ainsi, parler d'entrepreneurship à l'étudiant semble relever de l'utopie car on lui propose de démarrer pratiquement "ex nihilo".

Cependant, nous l'avons vu, la théorie entrepreneuriale semble confirmer que les limites de moyens financiers ne sont pas un obstacle insurmontable pour un esprit entrepreneurial décidé. Des solutions alternatives existent et d'autres peuvent être créées par toutes sortes d'instances si la demande se révèle intéressante et pressante.

L'on aura constaté que, par vocation, le milieu universitaire possède des barrières sérieuses contre l'esprit d'entreprise. C'est donc par une démarche volontariste que l'on doit se proposer de cultiver l'esprit d'entreprise dans ce milieu. Vu l'importance des résultats escomptés, nous pensons qu'il faut que tous les concernés y mettent le prix.

5.3.4. Quelques atouts

Dans cet effort de la volonté, et à l'opposé des barrières recensées, nous retrouvons des atouts certains :

- a) le jeune universitaire est dynamique et animé de force de changement. Il est dans l'âge des grandes orientations et peut encore se permettre de rêver, comme font les entrepreneurs;
- b) l'universitaire accumule des connaissances et un savoir-faire et acquiert une ouverture

d'horizons et donc d'imagination. Par ailleurs, les jeunes sont plus à même que d'autres de connaître et de comprendre les techniques et les besoins nouveaux. Ces bases constituent les premières ressources nécessaires dont a besoin l'entrepreneur.

Plus loin encore, l'universitaire se doit de transformer en opportunités les menaces dans l'environnement économique en termes de chômage et de salaires insatisfaisants. Il faut qu'il revoit son échelle des valeurs en optant davantage pour l'innovation.

Comme vous allez le remarquer dans l'étape expérimentale de notre recherche, plusieurs étudiants du milieu universitaire rwandais sont déjà sensibilisés à ces difficultés de l'environnement et aimeraient y répondre en développant leur sens de l'innovation.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE

**EXPERIMENTATION DU PROGRAMME
"DEVENEZ ENTREPRENEUR"**

CHAPITRE VI

PROCESSUS D'EXPERIMENTATION DU PROGRAMME "DEVENEZ ENTREPRENEUR"

Comme nous l'avons annoncé dans le chapitre introductif, nous avons conçu, pour fins d'expérimentation, un modèle de sensibilisation à l'esprit d'entreprise en milieu universitaire. En nous inspirant de FORTIN (1986), nous l'avons baptisé "Devenez entrepreneur" (voir annexe 1).

En suivant l'approche marketing que nous avons fait nôtre dans cette étude, nous avons organisé l'expérimentation du programme "Devenez entrepreneur" en deux étapes sous forme de tests marketing qui se complètent : un test de concept et un test de marché.

Dans la première étape, celle du test de marché, nous avons présenté le concept "Devenez entrepreneur" à un échantillon d'étudiants dans le but de recueillir leurs réactions.

La seconde étape, celle du test de marché, a été centrée sur deux actions marketing dont nous avons essayé de mesurer l'effet combiné. Ces actions sont :

- la distribution d'une brochure compilée par nous-même et portant le titre "Devenez entrepreneur" (voir annexe 3);
- l'organisation d'un atelier de promotion de l'entrepreneurship à l'Université Nationale du Rwanda (voir à l'annexe 4).

Avant d'aller plus avant dans la présentation du déroulement des deux étapes, disons un mot sur les instruments de mesure utilisés : les questionnaires.

6.1. LE QUESTIONNAIRE COMME INSTRUMENT DE MESURE

Pour les deux étapes, l'instrument de mesure utilisé est le questionnaire. Tous nos questionnaires, trois en tout, sont bâtis sur le modèle de l'échelle additive de LIKERT. Cette échelle

classe les attitudes des enquêtés dans un ordre de préférence. Ainsi, les données récoltées sont de type "ordinal" et nous en tiendrons compte lors du traitement.

Cependant, à côté de l'échelle à cinq degrés de LIKERT, nous n'avons pas hésité à utiliser des échelles dérivées de quatre, trois, voire deux degrés. Nous avons employé cette dernière échelle de type binaire, oui/non, lorsque nous voulions des réponses plus tranchées.

Lorsque la théorie recommande de n'utiliser qu'une seule échelle à la fois dans une étude, nous ne pouvions le faire sans passer à côté de ce que nous voulons. Le mélange des échelles a été emprunté uniquement dans l'objectif d'avoir des réponses pratiques.

Le fait que la distribution de nos résultats approche une loi théorique, la loi normale en l'occurrence, comme nous le verrons pour le test de concept, est pour nous une preuve suffisante que l'approche utilisée pour confectionner nos instruments de mesure est acceptable.

La théorie recommande le prétest et l'analyse des items pour la confection de questionnaires pertinents. Dans notre étude, pour le questionnaire I, nous pouvions nous passer d'un prétest dans la mesure où nous avons un schéma qui a fait ses preuves ailleurs (voir KOTLER, 1985 : 119). Cependant, nous avons inséré dans ce questionnaire I un appendice de questions qui nous a servi à prétester l'orientation de nos questionnaires II et III. En particulier, les réponses données à cet appendice de questions nous a fait abandonner la perspective d'inclure des questions ayant trait directement aux attitudes des répondants face à la PME ou à l'entrepreneurship. En effet, comme on sait, les attitudes sont ancrées dans l'inconscient et prennent beaucoup de temps pour changer. Du reste, nous avons pu conclure à une grande homogénéité des attitudes sur le sujet. Par contre, nous avons pensé pouvoir modifier, par nos actions expérimentales de promotion, les intentions, le niveau d'information et, peut-être aussi, l'assurance subjective devant l'idée d'entreprendre. C'est précisément sur ces trois rubriques que nous avons bâti nos questionnaires II et III. De plus, comme nous le verrons, nous avons pratiqué un minimum d'analyse des items lors du traitement. C'est dans ce sens que la question n° 9, parce que manifestement non-discriminante, sera exclue du total devant servir à déterminer la distribution des résultats.

6.2. QUELQUES DÉFINITIONS

Pour rendre notre exposé plus clair, nous allons définir ici ce que les "marketers" entendent par test de concept et test de marché (KOTLER, 1985 : 118-121).

6.2.1. Le test de concept

Le test de concept est une étape dans le processus d'introduction d'un nouveau produit sur le marché. L'organisation du test suppose que l'on a déjà retenu une idée innovatrice de produit et que cette idée a été développée en concept de produit. A ce niveau, dans le contexte de marketing social qui est le nôtre maintenant, le concept de produit doit être entendu comme une version plus élaborée de l'idée que l'on présente en des termes significatifs pour le client.

En ce qui nous concerne, notre idée, dans cette étude, est un programme de promotion de l'entrepreneurship en milieu universitaire. Comme déjà annoncé plus haut, nous avons développé cette idée en concept de programme dénommé "Devenez entrepreneur".

L'étape du test de concept consiste à présenter le produit ou le concept de produit aux consommateurs ciblés dans le but de recueillir leurs réactions. Pour le cas de concept de programme de formation, il s'agit de présenter le concept par écrit, avec suffisamment de détails pour permettre au répondant de le comprendre pour ensuite exprimer son degré d'intérêt.

6.2.2. Test de marché

Le test de marché est l'étape où un nouveau produit est introduit "expérimentalement" sur un authentique marché, l'objectif étant d'avoir une idée du nombre de consommateurs intéressés. Dans le cas d'un programme académique nouveau, l'expérimentation peut être faite sur un échantillon, avant de lancer définitivement le programme. L'échantillon peut être une promotion d'étudiants, un campus pour une université à plusieurs campus, un groupe cible ...

Pour notre étude, nous avons défini un échantillon sous la forme de groupe cible. Nous précisons plus loin sa composition.

6.3. TEST DU CONCEPT "DEVENEZ ENTREPRENEUR"

6.3.1. Objectifs du test de concept

Comme tous les tests de concept, le test que nous avons organisé avait pour objectif de prospecter l'intérêt que le marché visé porte à la proposition de programme "Devenez entrepreneur", celui-ci étant considéré comme un produit nouveau.

Pour ce faire, nous avons distribué à un échantillon d'étudiants un premier questionnaire⁶ à partir du 07 septembre 1996. L'objectif du questionnaire était de recueillir les réactions des consommateurs potentiels sur le programme "Devenez entrepreneur". Nous voulions en même temps avoir une idée précise du nombre des étudiants ciblés qui sont intéressés. Secondairement, nous avons profité de ce questionnaire pour sonder l'attitude du marché potentiel envers la petite entreprise.

6.3.2. Organisation ou échantillonnage

Le test a été passé sur un échantillon stratifié aléatoire.

Lors du tirage, nous nous sommes basé sur les données suivantes :

1- Unités de sondage

Les étudiants cibles ont été déterminés en suivant ce critère: "être un étudiant de l'U.N.R. qui ne soit ni débutant du premier cycle ni finaliste du premier ou du deuxième cycle".

Nous avons choisi ce critère en nous basant sur la disponibilité des étudiants. Exception faite pour la faculté des Sciences Appliquées dont le premier cycle dure trois ans, le critère revient pratiquement à éliminer du groupe cible tous les étudiants du premier cycle. Celui-ci ne

⁶ Voir annexe 1 pour la version française et annexe 2 pour la version anglaise.

durant actuellement que deux ans, on a à peine fini sa première année que l'on devient finaliste.

2- **Base de sondage**

C'est la liste de toutes les unités de sondage telles que définies ci-dessus. Cette liste a été obtenue à la Direction Académique de l'U.N.R. Il a fallu la mettre à jour en consultant les facultés et les étudiants concernés. Pour des fins de tirage de l'échantillon, la liste a été arrangée alphabétiquement par faculté entière.

3- **Stratification**

La stratification, comme l'ont montré les statisticiens, contribue à plus de précision des résultats par rapport à l'échantillonnage aléatoire simple. Pour cela, les unités de la strate doivent présenter une certaine homogénéité d'attitudes ou de comportement par rapport au caractère étudié, tandis que les strates doivent être hétérogènes entre elles.

Concernant le thème de l'entrepreneurship, nous avons pensé que le meilleur critère de stratification est la faculté. Faute d'études antérieures dans le milieu universitaire rwandais, nous posons l'hypothèse que les attitudes des étudiants envers l'entrepreneurship sont influencées par leurs orientations d'étude et que, par conséquent, les étudiants d'une faculté présentent une certaine homogénéité sur le sujet. Cela peut se justifier par le fait que la faculté constitue un certain "environnement", une "culture" dans laquelle évolue l'étudiant.

Cette hypothèse peut paraître fragile du fait de la multiplicité des facteurs menant à l'éclosion des entrepreneurs. Nous pourrions réexaminer la solidité de cette hypothèse lors du traitement et de l'interprétation des résultats. A ce propos, soulignons aussi que nous sommes inspiré de l'orientation de notre recherche. En effet, il s'agit pour nous ^{de} vérifier si les étudiants de l'Université ressentent le besoin de promouvoir leur esprit entrepreneurial et, dans l'affirmative, de voir quelle serait la meilleure formule pour cela. Dans ce sens, la faculté nous

paraît être un critère incontournable car lui seul permet de prendre en compte les différentes sensibilités des facultés vis-à-vis du concept de programme en expérimentation.

Nous avons également le choix pour les critères sexe, évolution des étudiants à l'intérieur ou à l'extérieur du pays ou le "background" de l'étudiant, les antécédents professionnels dans le milieu familial de l'étudiant... Ces variables n'ont pas retenu notre attention pour deux raisons:

- la première c'est qu'ils sont difficiles d'application. En effet, à l'exception du critère sexe, le travail de classification des étudiants selon ces critères serait plutôt difficile, ce qui ne facilite pas l'échantillonnage;

- la deuxième raison, c'est l'orientation marketing de notre étude. Si la faculté peut être acceptable comme critère de segmentation du marché visé, les critères sexe et background nous paraissent socialement inacceptables comme critères de segmentation pour la promotion de l'entrepreneurship. Cependant, lors de la présentation des résultats, nous ferons quelques analyses sur base des critères sexe et "background" dans le seul but de rechercher des explications complémentaires.

4- **La taille N de la population cible**

La taille N de notre population cible a été calculée d'après les données du tableau 4⁷. Le résultat donne $N = 389$.

5. **La taille n de l'échantillon**

Notre étude vise essentiellement le calcul des proportions. Faute d'études antérieures qui nous permettent de calculer la taille de l'échantillon d'après la formule appropriée du sondage stratifié, nous employons la formule du sondage aléatoire simple. La taille obtenue sera théoriquement plus grande qu'il n'aurait fallu :

⁷ *Le calcul est réajusté ici. Le calcul initial tenait compte également de la faculté de droit et de l'Ecole de Santé Publique et de Nutrition. Le doctorat III Médecine était aussi inclus. Malheureusement, les étudiants n'étaient pas disponibles lors de l'enquête.*

Tableau 4. Taille de la population cible

Faculté / Ecole	Promotions	N _h *
Agronomie	Ing.I et Ing.II	42
ESTI	Lic.I	20
Lettres	Lic.I	33
Médecine	Doc.I et Doc.II	46
SCAP	ITEM II et ITC III	96
Sciences	Lic.I	13
Sciences de l' éducation	Lic.I	10
SESG	Lic.I et Lic.II**	129
Total (N)		389

* Taille des strates

** Lic.II gestion uniquement

$$n = \frac{\frac{t^2 pq}{d^2}}{1 + \left(\frac{\frac{t^2 pq}{d^2} - 1}{N} \right)}$$

avec :

- t donné par les tables normales selon le degré de précision désiré;
- p étant la proportion anticipée et q = 1-p;
- d étant l'erreur tolérable.

Pour notre étude, nous nous sommes fixé les paramètres ci-après :

- degré de précision : 95%, soit t = 1.96
- p = q = 0.5 (ce chiffre donne n maximal, ce qui fait que nous gagnons en précision)

- d = 0.055

Ainsi,

$$n = \frac{\frac{(1.96)^2 (0.5)^2}{(0.055)^2}}{1 + \left(\frac{(1.96)^2 (0.5)^2}{(0.055)^2} - 1 \right) \frac{1}{389}} \approx 176$$

6. Tirage de l'échantillon

a) Pour le tirage au sein des strates, nous avons choisi d'utiliser l'allocation proportionnelle. En général, cette allocation simplifie considérablement les calculs de proportions tout en restant plus précis que le sondage aléatoire simple.

Le calcul des tailles n_h des strates selon l'allocation proportionnelle nous a donné les résultats résumés plus avant sur le tableau 5.

b) Pour tirer aléatoirement les n_h éléments dans chaque strate, nous avons généré chaquefois des nombres aléatoires à l'aide du chiffrier électronique LOTUS 123. En éliminant les valeurs supérieures à n_h ou répétitives, cela nous a donné les numéros des étudiants retenus dans l'échantillon (LAMBIN, 1990 : 195 et 197)⁸.

c) Comme cela arrive dans toute étude, certains questionnaires distribués ne nous ont pas été retournés. L'information relative aux questionnaires récoltés a été résumée dans le tableau 5.

Comme on peut le voir sur ce tableau, nous avons pu récolter en tout 133 questionnaires soit 75.6 % des questionnaires distribuées. Ce pourcentage est d'autant plus acceptable que la taille

⁸ Pour la faculté des SCAP, la population ciblée comprend des classes d'anglophones. En respectant les résultats du tirage aléatoire, nous avons distribué une version anglaise du questionnaire I aux éléments anglophones inclus dans l'échantillon. Ils étaient huit en tout et cinq d'entre eux nous ont remis le questionnaire rempli.

Tableau 5. Questionnaires récoltés

Faculté / Ecole	N_h	$n_h = N_h/N \cdot n$	Questionnaires récoltés*	%
Agronomie	42	19	13	64.8
ESTI	9	9	9	100.0
Lettres	33	15	15	100.0
Médecine	46	21	18	85.7
SCAP	96	43	32	74.4
Sciences	13	6	5	83.3
Sciences de l'éducation	10	5	5	100.0
SESG	120	58	36	62.1
Total	380	176	133	75.6

* Les chiffres obtenus donnent les n_h expérimentaux que nous utiliserons dans les calculs.

théorique de notre échantillon était majorée comme nous l'avons vu plus haut. Cependant, nous devons constater que le fait de non-réponses a modifié notre allocation théorique de départ. Le traitement des données devra en tenir compte. Pour cela, il ne nous sera pas permis d'employer les formules simplifiées de l'allocation proportionnelle. Ainsi, nous calculerons les différentes proportions et la moyenne des frais d'inscription selon les formules classiques de l'échantillonnage stratifié :

$$p_{st} = \sum_{h=1}^L \frac{N_h}{N} \cdot \frac{a_h}{n_h} \quad \text{et} \quad \bar{y}_{st} = \sum_{h=1}^L \frac{N_h}{N} \cdot \bar{y}_h$$

avec a_h = nombre de réponses dans la strate h

\bar{y}_h = moyenne de la strate h

et L = nombre de strates.

Si le taux de non-retour des questionnaires modifie l'allocation employée, nous devons cependant supposer que le caractère aléatoire du tirage au sein des strates n'a pas été biaisé. En effet, le non-retour des questionnaires a été lui aussi pratiquement aléatoire. D'après nos enquêteurs, les

raisons de non-retour sont notamment :

- l'absence de l'étudiant;
- la perte du questionnaire par le répondant;
- le fait que le questionnaire a pu sembler difficile à certains;
- l'omission de ramassage par les enquêteurs;
- le manque d'intérêt du répondant.

Certains de ces événements, il est vrai, ont quelque relation avec l'opinion de l'enquêté envers le sujet de l'enquête. Cependant, nous considérerons comme négligeable l'effet de la résultante de la réalisation combinée de ces événements au sein de la même strate quant au caractère aléatoire du tirage.

En dépassant la sphère de la strate, l'on peut aisément constater, sur le tableau précédent, que le taux de réalisation des événements à la base du non-retour est d'autant plus élevé que n_h est plus élevé. En d'autres termes, le taux de non-réponses par strate est directement proportionnel au coût total d'obtention de l'information dans la même strate. Cela rapproche notre allocation expérimentale de l'allocation optimale de NEYMAN, tout au moins dans les critères de réalisation.

6.4. OBJECTIFS ET ORGANISATION DU TEST DE MARCHÉ

Le test de marché a consisté à recueillir d'abord des inscriptions expérimentales et ensuite à essayer le programme sur terrain.

6.4.1. Les objectifs du test de marché

Les objectifs du test de marché sont les résultats anticipés par notre hypothèse no-2. Celle-ci prévoit que, pour l'étudiant participant au test, il existe un lien manifeste entre les actions de promotion de l'entrepreneurship et la modification des intentions de création d'entreprise, du niveau d'information sur le sujet et de l'assurance devant l'acte d'entreprendre.

6.4.2. Organisation du test de marché

a) Modèle expérimental

L'expérimentation s'est déroulée sur le modèle "avant-après avec groupe de contrôle". Le modèle est classique lorsque l'on veut mesurer les effets d'une quelconque action considérée comme un stimulus.

Le modèle suit les étapes suivantes :

- 1- choix aléatoire d'un échantillon;
- 2- l'échantillon est réparti aléatoirement en deux groupes, l'un étant le groupe expérimental (GE) et l'autre le groupe de contrôle (GC);
- 3- les attitudes, le niveau de connaissances ou les intentions des répondants, selon l'objet de l'étude, sont mesurées préalablement à l'aide d'un questionnaire ou d'une autre échelle de mesure. Résultats totaux : GE1 et GC1;
- 4- Les membres du groupe expérimental reçoivent ensuite un stimulus ou une séquence de stimuli, par exemple une brochure, des programmes télévisés... Pour notre étude, les stimuli sont constitués de la brochure et de l'atelier de promotion de l'entrepreneursip;
- 5- Après l'écoulement de la période d'expérience prédéfinie, tous les membres de l'échantillon subissent encore l'opération de mesure définie en 3- ci-dessus. Résultats totaux : GE2 et GC2.

En désignant par E l'effet des variables expérimentales et par I l'effet des variables incontrôlées, supposé être le même sur le groupe expérimental et sur le groupe de contrôle, E s'obtiendra en résolvant le système d'équations suivant :

$$\begin{array}{r}
 GE2 - GE1 = E + I \\
 GC2 - GC1 = I \\
 \hline
 (GE2 - GE1) \\
 -(GC2 - GC1) = E
 \end{array}$$

Ce modèle a le mérite d'éliminer pratiquement les effets de toutes les sources d'influences extérieures à l'expérience. La principale critique au modèle est que celui-ci ne peut venir à bout de l'effet interactif dans le test. En effet, le prétest sensibilise les unités du groupe expérimental et les rend plus attentifs aux stimuli. Or, l'objectif du test est de savoir si la séquence de stimuli est capable de modifier les attitudes, intentions ou connaissances des gens en général sans qu'ils soient nécessairement prétestés comme dans la situation expérimentale (CHURCHILL, 1979 : 84-86).

Evidemment, pour notre cas d'un programme universitaire de promotion de l'entrepreneurship, si l'élément prétest s'avère être un grand élément de sensibilisation, rien n'empêcherait les organisateurs à simuler la situation expérimentale, notamment en faisant chaque fois un prétest avant de foncer dans le programme. Le coût n'en est pas exorbitant surtout si les résultats attendus sont importants.

b) Echantillonnage

Nous avons recueilli des inscriptions volontaires grâce à notre premier questionnaire, 54 en tout, soit 40% de tout l'échantillon primitif. Notre dessein initial était de tirer un échantillon secondaire aléatoire au sein des volontaires. Ceux-ci n'étant pas très nombreux, nous avons décidé que tous les 54 feraient partie de l'échantillon. Nous avons ensuite procédé au tirage aléatoire devant donner les deux groupes : le groupe d'expérience et le groupe de contrôle.

L'on pourrait penser que le caractère volontaire de l'échantillon biaisera nos résultats. Cette hypothèse serait vérifiée si l'on constatait que le groupe de contrôle, tout en ayant pas subi l'expérience, a réalisé un changement important. Ceci amènerait alors à penser que les membres de ce groupe se sont arrangés pour contourner leur exclusion du groupe d'expérience. Nous noterons cependant que le caractère volontaire de l'échantillon était le seul acceptable et susceptible de mener à des résultats. De plus, ce caractère a l'avantage de rapprocher les résultats de la réalité, car le programme expérimenté est destiné à des inscrits volontaires.

c) Déroulement de l'expérimentation

Nous avons administré aux deux groupes le questionnaire II (voir annexe 5) dans le but de mesurer leurs intentions et informations sur/envers l'entrepreneurship. Cela s'est passé en date du 06/10/1996.

Par la suite, un des deux groupes, le groupe d'expérience, a participé à deux actions de promotion de l'entrepreneurship, comme déjà mentionné plus haut :

1° Nous leur avons distribué la brochure conçue sous le thème "Devenez entrepreneur" en date du 06/10/1996.

2° Nous avons organisé l'atelier déjà mentionnée plus haut en date du 20/10/1996. Notre idée première était de réserver cet atelier aux étudiants du groupe expérimental. Mais les circonstances ont été tel que plusieurs autres étudiants ont souhaité y participer, ce qui était plus intéressant également pour attirer les conférenciers. Nous avons cédé à cette pression. Cependant, cela ne nous a pas empêché de procéder au traitement comme prévu. En effet, nous avons constaté, après vérification sur la liste de participation, qu'aucun membre du groupe de contrôle n'a participé à l'atelier.

Au terme des deux actions, les deux groupes ont répondu au questionnaire III qui est similaire au précédent (voir annexe 3). Le questionnaire a été distribué le 26/10/1996. La dernière copie nous a été remise dans la première semaine de novembre 1996. La période d'expérimentation avait duré 20 jours.

Mentionnons ici que, sur les 54 étudiants, 44 en tout nous ont remis les deux questionnaires "avant-après" :

- 20 pour le GE et
- 24 pour le GC.

Les résultats des questionnaires II et III (voir annexe 9) devaient nous permettre de comparer le changement survenu dans les intentions, informations ainsi que l'assurance pour entreprendre ou, en d'autres termes, de mesurer l'impact des actions de promotion sur notre échantillon expérimental.

CHAPITRE VII

PRESENTATION ET INTERPRETATION DES RESULTATS DU TEST DU CONCEPT "DEVENEZ ENTREPRENEUR"

Les résultats détaillés pour les questions qui se prêtent à un dépouillement tabulé sont présentés à l'annexe 8. Les tableaux que nous présentons dans le texte ci-après sont des synthèses.

7.1. QUELQUES CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON

Comme annoncé plus haut, nous avons stratifié notre échantillon d'après le critère faculté. Les données relatives à cet échantillonnage ont été largement présentées au chapitre précédent et nous n'y reviendrons pas. Toutefois, postérieurement à notre tirage, nous avons relevé d'autres caractéristiques, répartis aléatoirement au sein de l'échantillon, que nous allons présenter ici. Il s'agit des caractéristiques "sexe" et ce que nous avons appelé le "background", c'est-à-dire l'évolution du répondant au Rwanda ou dans des pays étrangers. Nous discuterons également de l'homogénéité de la population étudiée.

7.1.1. La répartition du caractère "sexe"

Le tableau 6 résume la répartition du caractère sexe dans l'échantillon .

Tableau 6. Répartition du caractère sexe dans l'échantillon

Sexe	Effectifs	%
Masculin	112	84
Féminin	21	16

L'on peut voir sur ce tableau que la présence du sexe féminin n'est pas forte car il représente seulement 16% de l'échantillon. Soulignons que ceci est l'effet du pur hasard. Toutefois, en vertu du caractère aléatoire du tirage, nous pourrions présumer que cette répartition échantillonnale approche de près la répartition du caractère sexe dans la population cible.

7.1.2. La répartition du caractère "background"

La répartition du caractère "background" est synthétisée sur le tableau 7.

Tableau 7. Répartition du caractère "background"

Background	Effectifs	%
Rwanda	59	44
Autres pays	72	54
Non-réponses	2	2

Comme on peut le voir sur le tableau ci-dessus, 44% des répondants ont évolué à l'intérieur du Rwanda, tandis que 54% ont évolué dans des pays autres que le Rwanda. Nous pouvons présumer également que cette répartition reflète la répartition au sein de la population-mère.

7.1.3. Distribution des réponses de l'échantillon

Pour pouvoir visualiser la distribution des réponses de l'échantillon, nous avons regroupé les résultats en classes statistiques (voir tableau 8). Pour cela, nous avons considéré les totaux chiffrés obtenus par chaque répondant en tenant compte des questions n° 1, 3, 6A, 6B et 8 du questionnaire I (voir annexe 6, colonne "synthèse"). Nous avons exclu du calcul les questions n° 7, 9, 10, 11 et 12 pour les raisons suivantes :

- question n° 7 : cette question a pour but d'identifier la période idéale de début du programme par les répondants. Elle n'a donc pas de lien direct avec les opinions des répondants envers le

Tableau 8. Classes et fréquences des résultats synthétiques

Classes	Fréquences
3-4	12
5-6	15
7-8	29
9-10	45
11-12	29
13-14	3

programme "Devenez entrepreneur".

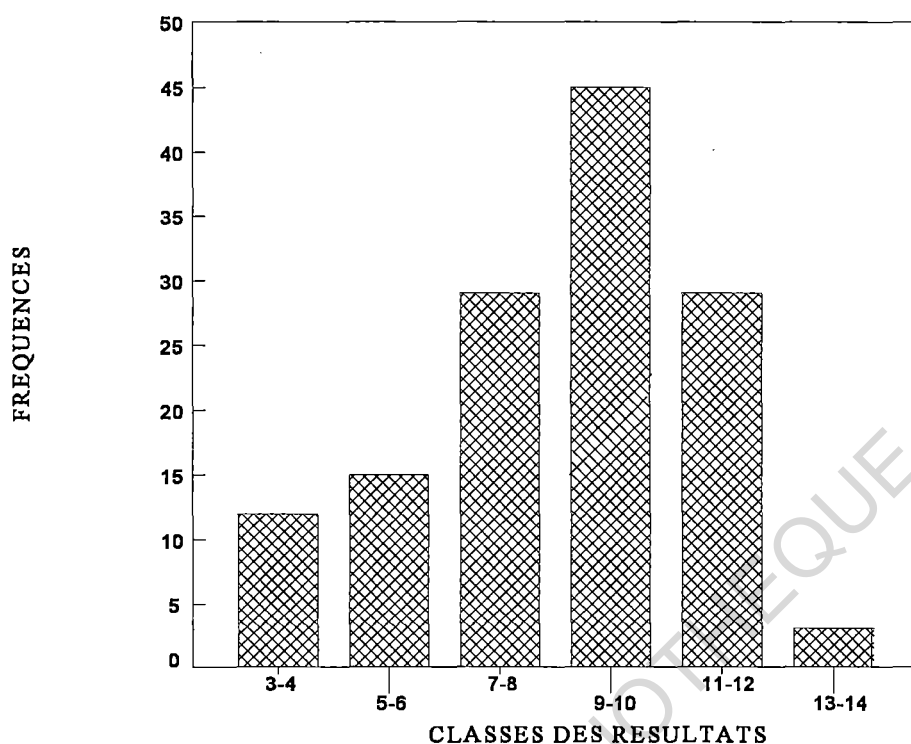
- question n° 9 : cette question ne discrimine pas les répondants. En effet, la réponse "oui" cumule 93% des répondants contre 4% pour le "non".

- question n° 10, 11 et 12 : comme nous l'avons annoncé au chapitre précédent, ces questions forment un appendice au questionnaire I. Elles sont d'ailleurs présentées sous le titre "autres questions". Elles visaient initialement à préparer les questionnaires II et III.

De plus, les questions n° 2 et 4 requièrent un traitement qualitatif et ne peuvent donc pas être incluses dans les calculs. Mentionnons que les cas de non-réponses ont reçu la côte 0.

L'histogramme présenté à la figure 9 visualise la distribution des réponses de l'échantillon telle que résumée dans le tableau 8.

Comme on peut le voir sur ce graphique, la distribution des opinions envers le programme "Devenez entrepreneur" a l'allure de la courbe de GAUSS dite encore courbe normale. Cela justifiera notre recours, pour l'analyse de la variance, au test de SNEDECOR qui présuppose le caractère normal de la distribution.

Figure 9. Histogramme de la distribution des réponses au questionnaire I

7.1.4. L'homogénéité et/ou hétérogénéité de la population

Lors de l'échantillonnage, nous nous sommes posé la question de l'homogénéité de la répartition des attitudes et opinions de la population étudiée envers le programme "Devenez entrepreneur" et, par ricochet, envers l'entrepreneurship. Pour essayer d'y répondre, nous avons procédé à une analyse de la variance. En effet, l'on sait que la variance mesure la dispersion des données autour de la moyenne, ce qui peut donner une idée sur l'homogénéité de la population. Pour cela, nous avons calculé les différentes variances s^2_h des strates ou facultés et nous les avons comparé entre elles à l'aide du test de SNEDECOR.

Tableau 9. Variances des résultats par faculté

Faculté / Ecole	Variance s^2_h
Agronomie	8.7564
ESTI	4.5000
Lettres	7.4095
Médecine	9.9084
SCAP	6.4022
Sciences	1.0000
Sciences de l'éducation	1.3000
SESG	3.5134

a) Le calcul des variances

La formule employée pour le calcul de la variance au sein des strates est la suivante:

$$s^2_h = \frac{1}{n_h - 1} \sum_{h=1}^L (y_{hi} - \bar{y}_h)^2$$

Notons que :

- y_{hi} représente la valeur du $i^{\text{ème}}$ individu dans la strate h ;
- \bar{y}_h représente la moyenne de la strate h ;
- L représente le nombre de strates.

Dans la pratique, pour minimiser les risques d'erreur, nous avons calculé les variances au LOTUS 123 et nous avons ajusté les résultats à l'aide du facteur n_h/n_h-1 . Les données utilisées sont celles employées plus haut pour la distribution des résultats au sein de l'échantillon. Les variances calculées sont présentées sur le tableau 9.

b) Application du test de SNEDECOR

Le test de SNEDECOR est un des tests que l'on emploie pour comparer des variances et qui est très simple d'application :

- l'on suppose d'abord que la variable étudiée est distribuée "normalement" au sein de la population. En ce qui nous concerne, nous avons déjà illustré l'allure normale de la distribution qui est l'objet de notre étude (voir figure 9).

- l'on calcule ensuite une statistique "f" à partir des données de l'expérience. La façon la plus simple de procéder consiste à appliquer la formule suivante :

$f = s_1^2 / s_2^2$, en prenant soin de prendre pour s_1^2 la plus grande variance expérimentale.

Pour notre part, il a fallu calculer 28 f expérimentales à partir des données du tableau précédent (voir les détails à l'annexe 7.1).

- l'on compare ensuite cette statistique f expérimentale à la statistique théorique F de SNEDECOR que l'on peut lire dans une table (voir les relevés de la statistique F à l'annexe 7.2). Pour notre étude, nous employons ici le niveau de précision $\alpha = 5\%$. Les degrés de liberté seront de (n_1-1, n_2-1) pour chaque couple de strates à comparer.

Nous posons les hypothèses suivantes:

$$H_0 : s_1^2 = s_2^2$$

$$H_1 : s_1^2 \neq s_2^2$$

La règle de décision sera la suivante :

si $f < F$ on accepte H_0 , sinon on rejete H_0 et on accepte H_1 à la place.

Les résultats de la comparaison des variances sont résumés sur la figure 10.

Figure 10. Comparaison des variances des facultés

Fac/Ecole	Agro	ESTI	Lettres	Méd.	SCAP	Sc.	S.Educ	SESG
Agronomie	NA	H ₀	H ₀	H ₀	H ₀	H ₁	H ₁	H ₁
ESTI		NA	H ₀	H ₀	H ₀	H ₀	H ₀	H ₀
Lettres			NA	H ₀	H ₀	H ₁	H ₀	H ₁
Médecine				NA	H ₀	H ₁	H ₁	H ₁
SCAP					NA	H ₁	H ₀	H ₁
Sciences						NA	H ₀	H ₀
Sc.Educ.							NA	H ₀
SESG								NA

* Fac/Ecole = Faculté/Ecole

* Sc. = Sciences

* Méd. = Médecine

* Agro = Agronomie

* S. Ed = Sciences de l'éducation

* NA = Non Applicable

A la lumière de ce test, l'on peut constater qu'il y a, dans la population cible, deux grands groupes hétérogènes entre eux, formés de facultés/écoles homogènes entre elles parce qu'ayant des variances pratiquement égales, avec l'ESTI comme ligne de démarcation :

- les facultés d'Agronomie, Médecine, SCAP et Lettres forment le premier groupe. Celui-ci est caractérisé par des variances relativement élevées, ce qui veut dire une moindre homogénéité pour leurs éléments.

- les facultés des Sciences, Sciences de l'Education et SESG forment l'autre groupe. Celui-ci est caractérisé par des variances relativement moins élevées, ce qui prédit l'homogénéité de leurs éléments.

Nous avons appliqué le même test aux caractères "sexe" et "background". Les variances calculées sont respectivement de 6.1438 pour les hommes, 7.6571 pour les femmes, 5.4267 pour les répondants qui ont évolué au Rwanda, et 7.6424 pour ceux qui ont évolué dans des pays autres que le Rwanda. Comme on peut le voir, ces variances respectives sont très proches et l'on conclut à l'homogénéité de la population eu égard aux critères "sexe" et "background".

Ainsi, selon notre étude, contrairement à ce qu'on aurait pu penser, il s'avèrerait inutile de stratifier la population sur base de ces critères.

Par contre, comme vu plus haut, le critère faculté s'avère être un critère de stratification pertinent. Cependant, l'on peut constater, et nous l'avons vu surtout dans nos calculs de la proportion, que la stratification par faculté n'apporte pas de précision majeure. A l'avenir, en supposant que les nouvelles populations des facultés subiront les mêmes influences environnementales, l'on pourrait se limiter à stratifier en deux groupes de facultés tel que ci-haut exposé. L'on pourrait même se contenter du sondage aléatoire simple sans aucune stratification, la précision n'en souffrira pas beaucoup. En effet, l'on constate que, sur les 28 comparaisons de variances du tableau précédent, l'on trouve 10 différences (cas d'acceptation de l'hypothèse non nulle H_1) sur 18 similarités (cas d'acceptation de l'hypothèse nulle H_0), ce qui nous amène à conclure à plus d'homogénéité que de différences entre les strates de la population étudiée.

7.2. APPRECIATION DU PROGRAMME "DEVENEZ ENTREPRENEUR"

7.2.1. La formulation du programme

Les résultats du sondage sur l'appréciation de la formulation du programme "Devenez entrepreneur" sont consignés dans le tableau 10.

La formulation du programme semble claire pour 58% de la population cible. Tandis que 24% restent indécis, 14% de la population enquêtée pensent que le programme est vague.

Bien que plus de 50% se soient prononcés pour la clarté, la majorité de 58% n'est pas un résultat satisfaisant, ce qui montre qu'il y a encore à faire au niveau de la formulation elle-même. De fait, plusieurs contributions pertinentes nous ont été faites dans le but d'améliorer la proposition. Nous alignons ici les idées les plus significatives :

Tableau 10. Appréciation de la formulation du programme "Devenez entrepreneur"

REPONSE	Nbre Réponses	%
Très claire	17	13
Assez claire	60	45
Ni claire ni vague	31	24
Vague	15	10
Très vague	4	4
Non réponses	6	4
Total	133	100

a) Public cible

Quelques répondants ont particulièrement attaqué la restriction du public ciblé aux étudiants de 2ème cycle. Ils ont proposé un élargissement sensible du programme non seulement à tous les étudiants, mais aussi , au-delà de l'Université, aux anciens lauréats et, plus généralement, à un "public large".

Sans revenir aux motifs de départ qui nous ont fait restreindre ce public, nous pensons finalement qu'il est absolument utile de prendre en compte ces propositions.

b) Les objectifs du programme

Des critiques fondamentales ont été faites à l'endroit des objectifs formulés. Certains sont allés jusqu'à les qualifier "d'insignifiants" pour un modèle aussi important. Ainsi, tels que formulés, les objectifs du programme ne paraissent pas traduire toute l'importance et l'enthousiasme que certains répondants ressentent vis-à-vis de l'idée.

De plus, l'objectif de développer une image plus positive de la petite entreprise et des entrepreneurs a été jugé impertinent. En effet, souligne un répondant, les étudiants n'ont pas une image négative de la PME, ils se sentent plutôt d'autres aspirations. Ce point de vue semble fondé, comme le confirmeront les réponses données à la 10ème question de notre questionnaire I. A la place de cet objectif, un autre a été suggéré, celui d'aider les étudiants à briser les barrières psychologiques qui aboutissent à la peur d'entreprendre.

Nous avons apprécié le bien fondé de la plupart de ces critiques. En particulier, les étudiants souhaitent que les objectifs du programme s'insèrent davantage dans un modèle macroéconomique de développement. Bien que, comme nous l'avons souligné dès le départ, l'approche de notre recherche n'est pas économique dans le sens académique du terme mais plutôt marketing, nous reconnaissons que souligner l'importance économique du programme contribuerait effectivement à en faire le marketing.

Nous aurons l'occasion de souligner cet aspect dans nos propositions.

c) Modalités du programme

Plusieurs répondants ont mis en évidence le fait que le programme requiert des ressources suffisantes dont un financement substantiel. Quand ils ne récusent pas l'idée de cotisations des étudiants sur leur "maigre bourse", ils s'accordent à penser que les contributions des étudiants ne suffisent pas.

Les propositions faites sur ce point sont notamment :

- de demander un financement à l'Université pour ce programme;
- de rechercher le soutien du Gouvernement, tout au moins pour le démarrage;
- de trouver un sponsor pour le programme.

Concernant la durée proposée pour le programme, certains pensent qu'un trimestre est trop court, qu'il faut penser à une durée plus longue. D'autres, par contre, soulignent le fait que la durée devrait être la plus courte possible pour permettre aux étudiants de se consacrer à leurs études. Une autre proposition, plus souple, est d'adapter la longueur à chaque étudiant inscrit. Certes il faut fixer en

général une durée comme référence, mais cela ne peut empêcher les intéressés à continuer à travailler sur leurs projets avec l'appui du programme.

Nous reviendrons sur ces propositions au chapitre des recommandations.

d) Organisation du programme

Au niveau de l'organisation du programme, nous constatons que le leadership de la faculté des SESG n'a pas été mis en cause. Les répondants donnent plutôt quelques propositions complémentaires dont :

- participation à la conception

Quelques répondants suggèrent qu'une réunion soit prévue au niveau de l'U.N.R. pour examiner la faisabilité du programme. Ils souhaitent également que les étudiants soient associés à la mise au point du programme.

- Sensibilisation

Certains proposent qu'une sensibilisation ou, au plus fort, une "mobilisation" des étudiants à l'entrepreneursip soit faite. Un des moyens serait la production de dépliants descriptifs.

- Localisation

Un répondant a souhaité que les activités du programme se déroulent à l'extérieur du campus; autrement dit, que le campus n'ait rien à faire avec ce programme. C'est une option discutable.

- Association

Un répondant a suggéré qu'une association d'étudiants soit créée dans le but de contribuer à la promotion de l'entrepreneursip.

Nous aurons l'occasion de revenir sur ces propositions.

e) Méthodologie et contenu

Concernant la méthodologie, les répondants ont proposé d'élargir la gamme des moyens à mettre en oeuvre. Ainsi, à part la brochure, les conférences, les séminaires ou ateliers, il faudrait notamment:

- organiser des visites sur terrain;

- présenter des cas concrets de projets à discuter;
- prévoir des cours du soir pour volontaires sur le sujet (à notre avis, cette proposition n'est pas à recommander dans le timing académique que nous connaissons à l'U.N.R.);
- prévoir des projets concrets à l'extérieur du campus pour fins de démonstration.

Quant au contenu, plusieurs répondants insistent sur les modalités d'accès au financement pour les étudiants. Ils aimeraient aussi que le programme soit multidisciplinaire, c'est-à-dire que tous les étudiants inscrits et provenant de facultés différentes puissent y trouver des exemples de projets en rapport avec leur domaine.

Nous trouvons ces remarques pertinentes. Nous y reviendrons dans nos propositions.

7.2.2. Les attentes à l'égard du programme

Nous avons voulu savoir si le public visé aurait des attentes ou des exigences sur la qualité du programme ou encore s'il y a des faits ou personnes qui influenceraient l'inscription. Les réponses reçues sont diversifiées et riches.

La première qualité du programme, soulignent avec insistance quelques répondants, c'est qu'il démarre au plus tôt, qu'il ne reste pas au niveau de la recherche.

Les autres qualités exigées peuvent être regroupées en trois catégories :

1° Qualité des promoteurs et des intervenants

Les répondants suggèrent que les initiateurs soient des personnes disponibles, honnêtes et "de calibre". Quant aux intervenants, ils devront être des spécialistes du domaine. Dans tous les cas, promoteurs et intervenants doivent favoriser l'ouverture et l'échange d'idées. Les initiateurs devraient se trouver aussi des partenaires pour augmenter la fiabilité du programme.

2° Qualité des moyens

Il faut disposer d'un matériel didactique et logistique adéquat. Dans cet angle, l'on souhaite que le programme dispose de beaucoup de données, qu'il arrive à constituer une banque de données pour les idées de projet et les travaux de recherche.

3° Qualité efficacité

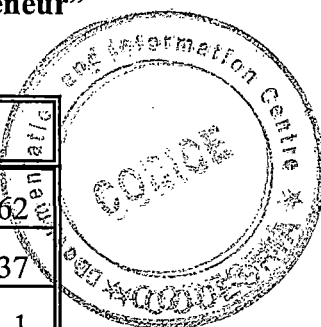
Pour le contenu, les répondants soulignent le souhait que le programme soit plus pratique que théorique. Dans ce même ordre d'idées, l'on désire que le programme véhicule des idées claires et pratiques, qu'il soit convaincant et soit un guide idéal pour entreprendre. Qu'il soit aussi adapté aux réalités locales. Plus concrètement, l'on formule le souhait que, au-delà de la sensibilisation, l'on arrive à induire un grand nombre d'entrepreneurs parmi les étudiants et ainsi trouver la solution à moyen et long termes de l'emploi des lauréats académiques.

7.2.3. Le besoin identifié

a) Résultats chiffrés

**Tableau 11. Le programme "Devenez entrepreneur"
répond-il à un besoin ressenti ?**

Réponses	Nbre Réponses	%
Oui	80	62
Non	51	37
Non-réponses	2	1
Total	133	100



Nous avons voulu savoir si le programme "Devenez entrepreneur" peut répondre à un besoin déjà ressenti par les étudiants. Nous résumons les résultats dans le tableau 11. Le résultat est significatif: 62% de la population ciblée estiment que la proposition de programme répond à une de leurs préoccupations contre 37% qui nient la présence de ce besoin.

Nous avons poussé plus avant notre analyse dans le sens de savoir les proportions d'étudiants vus selon leur "sexe" ou leur "background" qui ressentent le besoin.

Pour le critère "sexe", les résultats sont consignés dans le tableau 12.

Tableau 12. Réponses selon le sexe des répondants

SEXE	Oui	Nbre répondants	%
MASCULIN	74	112	66
FEMININ	6	21	29

Sur ce tableau, l'on peut constater que la question de se préparer à entreprendre ne préoccupe que 6 sur 21 de la population féminine ciblée, soit 29% parmi elles. L'entrepreneuriat féminin a donc encore du chemin à faire. Du côté des garçons, l'on peut voir que 66% du groupe ressentent le besoin de cultiver leur esprit d'entreprise.

Concernant le background, les résultats du tri sont consignés dans le tableau 13.

L'on peut voir sur ce tableau que la différence n'est pas sensible pour le critère background. Cependant, nous avons poussé la curiosité plus loin pour savoir si les deux proportions 63% et 58% sont statistiquement différentes ou égales. Pour cela, nous avons effectué un test de proportions.

Tableau 13. Réponses selon le background des répondants

BACKGROUND	OUI	Nbre répondants	%
RWANDA	37	59	63
ETRANGER	42	72	58
NON-IDENTIFIE	1	2	

Les hypothèses sont les suivantes :

$H_0 : p_1 = p_2$ et

$H_1 : p_1 \neq p_2$; avec $p_1 = 0.63$ et $p_2 = 0.58$

La comparaison se fait entre la statistique z expérimentale et le t théorique que nous allons lire dans la table normale parce que n est grand.

$$z = \frac{p_1 - p_2}{\sqrt{p(1-p)\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)}} \quad \text{avec} \quad p = \frac{n_1 p_1 + n_2 p_2}{n_1 + n_2}$$

$n_1 = 59$ et $n_2 = 72$

Le calcul donne $p = 0.0186$ et $z = 2.11$

Pour le niveau de signification $\alpha = 5\%$, la table normale donne $t = 1.96$.

Comme z calculé est $> t$, nous concluons par le rejet de H_0 .

Ainsi, nous acceptons H_1 , c'est-à-dire que les deux proportions sont statistiquement différentes au niveau de signification $\alpha = 5\%$.

Cependant, si nous supposions que la personne au "background" non identifié qui apparaît sur le tableau ci-dessus était de background "étranger", le calcul donnerait $z = 1.61$, ce qui modifierait automatiquement la conclusion avec l'acceptation de H_0 . Nous constatons donc que les résultats d'homogénéité de notre population quant au critère "background" restent valables.

b) Quelques expressions données au besoin identifié

Nous avons demandé aux répondants de décrire le besoin ressenti auquel le programme pourrait répondre. Les réponses peuvent être groupées autour de deux thèmes principaux :

- 1° Le besoin de se lancer;
- 2° Les motivations pour se lancer.

b.1. Le besoin de se lancer

b.1.1. Se lancer après les études

Pour rendre l'expression du besoin plus vivante, nous laissons ici s'exprimer quelques uns des répondants :

- "En tant que futur ingénieur..., ce programme en projet coïncide avec mes aspirations personnelles après les études. Tel que présenté, il contribuerait à renforcer l'initiative plus tard".
- "J'ai envie d'entreprendre un projet dans le futur qui répondrait à mes propres besoins, ceux des autres et ceux du pays. Mais je me demandais comment je m'y prendrai surtout que je n'ai aucune information sur les entreprises."
- "A part le bagage théorique, je sens le besoin d'avoir une connaissance pratique qui m'introduira dans le monde des affaires après les études".
- "...le besoin d'évaluer les chances réelles de réussite... car j'ai toujours ressenti le besoin de monter un jour une entreprise."

b.1.2. Se lancer maintenant

Quelques répondants affirment qu'ils ont besoin de se lancer maintenant. Nous donnons ici quelques unes des réponses qui vont dans ce sens :

- "Je suis responsable d'un... La réalisation de petits projets est ma première préoccupation".
- "Mettre en place un projet générateur de revenus qui pourrait me tirer d'affaire compte tenu de l'insuffisance et de l'irrégularité du prêt-bourse".

- "J'avais une somme importante d'argent que je voulais investir dans un projet rentable, mais il m'était difficile de commencer, ne sachant pas tout prévoir".
- "Personnellement, le programme me rappelle une idée qui me vient en tête souvent... : entreprendre un mini-projet avec les autres collègues".

b.2. Les motivations pour se lancer

Les motivations pour se lancer sont très diversifiées parmi les répondants. L'on peut noter que les motivations de nature économique sont les plus dominantes. Cependant, l'on rencontre aussi des motivations de natures psychologique et intellectuelle.

b.2.1. Motivations de nature économique

Certaines réponses évoquent la perspective de chômage étant donné les limites d'emploi du secteur public. Ainsi, il faut qu'on puisse créer soi-même son emploi et par là donner de l'emploi à d'autres.

L'on évoque aussi l'insuffisance du seul salaire comme source de revenu. La solution serait, disent les répondants, soit de créer son propre projet et y consacrer tout son temps, soit de travailler dans la fonction publique et en même temps avoir un projet "à côté".

D'autres répondants se montrent préoccupés par le développement de leur pays. Il faut, disent-ils, élever le niveau de la production nationale. Il faut développer le milieu rural. L'on doit pouvoir améliorer le niveau de vie de la population. Et pour cela, il faut devenir entrepreneur.

Quelques répondants sont motivés par le besoin d'améliorer les conditions de vie des familles dont la responsabilité leur incombe alors même qu'ils doivent poursuivre leurs études. Ils pensent qu'ils le feraient mieux en initiant de petites entreprises familiales.

Seuls des étudiants anglophones ont osé mettre le doigt sur la motivation économique la plus pure, dénuée de toute hypocrisie : le besoin d'argent. Ils s'expriment ainsi :

"We need money all of us...", ou encore, "...to launch an enterprise so as to make money and hence earn our living in a better way".

b.2.2. Motivations de nature psychologique

Certains répondants ont avancé comme motivation pour entreprendre le désir d'indépendance et de compétitivité. Dans ce sens, les refrains qui reviennent sont : "Créer mon emploi, voler de mes propres ailes. Travailler de manière privée, pas dans l'Etat. Etre compétitif dans la vie, développer la créativité, l'esprit d'innovation...".

b.2.3. Motivations de nature intellectuelle

Cette réponse, noble pour des universitaires, n'a pas non plus manqué : pour certains répondants, le programme répond à leur "curiosité intellectuelle", à leur besoin de culture générale. Mais la nature "intellectuelle" de ce besoin ne doit tromper personne, car il s'agit d'un besoin d'allier la théorie à la pratique. Les répondants qui avancent dans cet angle affirment que l'Université dispense des connaissances très théoriques et que le programme permettrait d'explorer le côté pratique.

Pour certains, le programme pourra aider et éclairer les étudiants des facultés autres que SESG qui, autrement, resteraient profanes en matière d'élaboration des projets. L'on peut souligner ici que les étudiants en SESG se montrent également intéressés par le programme. En effet, 24 sur les 36 répondants soit 67% pensent que le programme répond à un besoin qu'ils ressentent personnellement.

7.2.4. Le "prix" du programme

Nous avons obtenu des résultats très significatifs au sujet d'un point important du Mix: le prix.

a) Pour ou contre le paiement de frais d'inscription

Les résultats obtenus sur la question du paiement de frais d'inscription sont résumés dans le tableau 14.

Tableau 14. Position envers le paiement de frais d'inscription

Réponse	Nbre Réponses	%
OUI	78	59
NON	54	40
Non-réponses	1	1
Total	133	100

Comme on peut le voir sur le tableau, 59% de la population ciblée se prononcent pour le paiement de frais d'inscription.

En poussant plus loin l'analyse, nous nous sommes demandé dans quelle proportion ceux qui confirment que le programme répond à un besoin ressenti (80 sur 133 soit 62% [a] de la population) sont aussi prêts à payer les frais d'inscription. Le tri nous a donné 55/80 soit 69% [b]. Ainsi, sur cette base, nous pouvons trouver une proportion plus pratique : 43% [a*b] de la population qui, non seulement ressentent le besoin, mais aussi sont prêts à en payer le prix relatif. Inféré sur notre population cible de 389 éléments, ce pourcentage correspond à 167 étudiants.

Si, dans le souhait d'élargir le public du programme, l'on se permet d'extrapoler ce dernier résultat sur tout le campus de l'Université Nationale du Rwanda à Butare fort de 4000 étudiants⁹, l'on peut estimer à un peu plus de 1500 le nombre d'intéressés qui seraient en même temps prêts à payer l'inscription. Ce résultat est évidemment à prendre avec précaution car notre échantillon n'est pas représentatif de tout le campus.

⁹ Rappelons ici que la référence est l'année académique 1995-1996.

b) Le montant des frais d'inscription

Nous avons présenté aux enquêtés trois niveaux de frais d'inscription pour qu'ils en apprécient la convenance : 5000 ou 3000 Frws indifféremment, 3000 Frws et enfin moins de 3000 Frws¹⁰. Ces niveaux ont été fixés sur base d'une analyse sommaire des coûts comprenant, entre autres éléments, la production et la reproduction d'une brochure d'une cinquantaine de pages et l'organisation d'un atelier ou séminaire de sensibilisation. Les coûts ont été analysés selon des scénarios de volumes d'inscrits (voir annexe 1, question 6B). Les résultats sont résumés sur le tableau 15.

Tableau 15. Avis sur le montant des frais d'inscription

Réponse	Nbre Réponses	%
5000 ou 3000 frws	17	24
3000 frws	22	26
$500 \leq X < 3000$ frws	37	47
Non-réponses	2	3
Total	78	100

En lisant ce tableau, on trouve que, parmi ceux qui sont prêts à payer, une partie (50%) de la population favorable au paiement est prête à payer 3000 Frws ou plus, jusqu'au moins à 5000 Frws. L'autre partie (47%) est prête à payer moins de 3000 Frws. Le minimum fixé librement par les répondants est de 500 Frws.

Calcul de la moyenne : nous avons tenu compte du plafond de 5000 Frws pour la première catégorie des répondants (réponse 5000 ou 3000 Frws) et des précisions individuelles de la troisième

¹⁰ Au moment où nous menions l'enquête, le taux de change était de 300 Frws / 1 \$ US.

Tableau 16. Calcul de la moyenne des frais d'inscription

Faculté / Ecole	Moyenne (Frws)
Agronomie	2429
ESTI	3667
Lettres	3100
Médecine	2182
SCAP	2433
Sciences	2720
Sciences de l'éducation	2000
SESG	2840
Moyenne échantillonnale	2656

catégorie (réponse moins de 3000 Frws, voir annexe 6 question 6B). Les résultats du calcul sont présentés au tableau 16.

La moyenne échantillonnale a été calculée en passant par la pondération des différentes moyennes par le poids de leurs strates selon la formule d'usage pour le sondage aléatoire stratifié.

La moyenne des frais d'inscription ainsi obtenue, à savoir 2656 Frws, est utile comme référence pour fixer une politique de frais d'inscription. Elle est également utilisable dans les calculs du budget prévisionnel.

Dans tous les cas, pour peu que l'on fasse des estimations, il est clair pour nous que, avec un peu de bonne volonté, le programme peut être démarré, même en comptant uniquement sur les contributions des étudiants. Toutefois, nous le soulignerons plus loin, seuls des moyens suffisamment renforcés peuvent aboutir à des résultats palpables.

Tableau 17. Inscriptions probables

Réponse	Nbre Réponses	%
Absolument oui	39	30
Probablement oui	70	54
Probablement non	11	8
Absolument non	11	7
Non réponses	2	1
Total	133	100

7.2.5. Le nombre de clients probables

Nous avons déjà calculé plus loin le nombre de clients intéressés. Cependant, nous avons également posé la question concernant les demandes probables d'inscription. Les réponses nous fournissent des détails complémentaires dont le résumé est présenté au tableau 17.

Même si seulement 62% ont estimé que le programme répond à un besoin ressenti, 84% pensent qu'ils pourraient se faire inscrire au programme. La différence est peut-être due à la formulation de la question, le "probablement oui" étant en soi une réponse vague. De toutes façons, nous pouvons conclure sans peur de nous tromper que la fourchette d'inscriptions probables se situe entre 60 et 80%, ce qui est excellent.

Nous avons poussé plus loin notre analyse, pour voir s'il y aurait une incohérence notoire des réponses aux questions n° 3 et n° 8 du questionnaire I. Ces questions portent respectivement sur la présence du besoin identifié et l'inscription probable du répondant au programme. Dans l'affirmative, cela compromettrait la validité de nos résultats.

Après avoir opéré quelques tris de réponses dans notre base de données, nous avons abouti à ce qui suit :

- a) D'un côté, 80 sur 133, soit 62%, ont confirmé, vous vous en souvenez, que le programme répond à un besoin ressenti. Sur les 80, 71 affirment qu'ils pourront absolument ou probablement s'inscrire si le programme démarre, tandis que 3 affirment qu'ils ne se feraient absolument pas inscrire. Cette situation semble cohérente. En effet, les quelques trois personnes apparemment inconséquentes peuvent ne pas se faire inscrire suite à des contraintes diverses.
- b) De l'autre côté, 51 sur 133 soit 37%, ont affirmé que le programme ne répond pas à un besoin ressenti. Pourtant, 8 sur les 51 affirment qu'ils se feraient absolument inscrire. Cette incohérence est plus difficile à interpréter de la part d'étudiants du 2ème cycle pour la plupart. Nous pensons qu'il peut s'agir de répondants qui ont rempli le questionnaire à la légère, juste pour la forme. Ceci nous ferait admettre, en général, un taux de 8 sur 133 soit 6% de réponses inconsistantes récoltées dans l'enquête ¹¹. Ce taux nous semble assez bas et ne peut donc avoir une influence décisive sur les résultats.

Mentionnons ici que 93% des enquêtés affirment vouloir recommander le programme à leurs collègues et amis. Dans le même ordre d'idées, 96% soutiennent la proposition que les Universités mettent sur pied une structure d'appui à l'entrepreneuriat. Tout cela démontre d'un supplément de publicité et de soutien assez important dont peut jouir le programme (voir les détails aux annexes 8.7 et 8.9).

7.2.6. Le timing du programme

Sur la question du timing du programme, les préférences des enquêtés sont résumées sur le tableau 18.

¹¹ *Nous nous sommes amusé à rechercher dans notre base de données la provenance de ces répondants. La voici, à titre de curiosité :*

- Faculté des Lettres : 1
- Faculté de Médecine : 2
- Faculté des SCAP : 3
- Faculté des SESG : 2

**Tableau 18. Sondage sur la période de commencement
du programme**

Réponse	Nbre réponses	%
Début 1er trimestre	89	67
Début 2ème trimestre	21	16
Début 3ème trimestre	13	10
Non réponses	10	7
Total	133	100

Sur ce tableau, l'on peut constater 67% souhaitent que le programme démarre avec le 1er trimestre. En effet, l'on sait que ce trimestre est jugé relativement moins surchargé. Un souhait dont il faudrait absolument tenir compte.

7.2.7. Sondage sur la PME

En marge du test, nous avons posé quelques questions relatives aux attitudes des répondants vis-à-vis la PME. Les réponses obtenues nous ont surpris. En effet, nous pensions que l'universitaire rwandais regarde de haut la petite entreprise et considère que c'est un domaine pour les "autres". Pourtant, 90% du groupe cible, en majorité des universitaires de deuxième cycle, n'approuvent pas cette façon de dire (voir les détails à l'annexe 8.8). L'un d'entre eux écrit : "Ce n'est pas tellement de mépris ou d'attitude négative envers la PME qu'il faut nous taxer. Nous avons plutôt d'autres aspirations ou d'autres visions".

De plus, l'on peut noter que 91% ne sont pas prêts à voter des mesures défavorisant la petite entreprise en faveur de la grande, ce qui est positif (voir détails à l'annexe 8.10).

CHAPITRE VIII

PRESENTATION ET INTERPRETATION DES RESULTATS DU TEST DE MARCHÉ DU CONCEPT "DEVENEZ ENTREPRENEUR"

Nous avons présenté au chapitre six le déroulement du test de marché. Vous vous rappelerez qu'il consistait à expérimenter le programme "Devenez entrepreneur" sur un échantillon d'étudiants volontaires. Ceux-ci étaient répartis en deux groupes: le groupe d'expérience (GE) et le groupe de contrôle (GC).

Lors du dépouillement, nous avons coté les répondants en suivant les codes attribués aux différentes réponses possibles et figurant sur les questionnaires. Nous avons par la suite trié les scores obtenus par groupe de répondants (GE ou GC) et par ordre ascendant. Cet ordre est particulièrement adéquat lorsqu'il s'agit de comparer les résultats des deux groupes par le test de WILCOXON. La comparaison suit alors pas à pas la distribution des réponses. Ainsi, les scores faibles, moyens et forts du groupe d'expérience seront comparés respectivement aux scores faibles, moyens et forts du groupe de contrôle.

Les scores obtenus sont répartis en trois rubriques :

- Intentions d'entreprendre;
- Information sur le processus de démarrage des entreprises;
- Assurance, c'est-à-dire le sentiment subjectif d'être à l'aise ou mal à l'aise dans un scénario fictif de démarrage de son entreprise.

Les données brutes de l'expérience sont consignées dans le tableau de l'annexe 9.

8.1. ETUDE DES DISTRIBUTIONS INITIALES DES DEUX GROUPES

Avant d'aller plus avant dans l'analyse des résultats, il convient d'abord de se poser la question de savoir si le groupe d'expérience (GE) et le groupe de contrôle (GC) possèdent au départ les mêmes

distributions. En effet, si les distributions des deux groupes étaient différentes au départ, il serait biaisé de les comparer après l'expérience. Pour les données ordinales que nous traitons, le test le plus approprié est le test U de MANN-WHITNEY (CHURCHILL, 1979 : 463).

La démarche classique du test est celle-ci :

calculer les statistiques U_1 et U_2 expérimentales. La plus petite des deux devant être comparée à la statistique U^* théorique de MANN-WHITNEY dont une table existe.

Nous posons les hypothèses suivantes :

H_0 : les deux groupes possèdent des distributions identiques;

H_1 : les deux groupes possèdent des distributions différentes.

Les formules pour le calcul de U_1 et U_2 sont les suivantes :

$$U_1 = n_1 n_2 + \frac{n_1(n_1+1)}{2} - R1 \text{ et } U_2 = n_1 n_2 + \frac{n_2(n_2+1)}{2} - R2$$

avec $n_1 = 20$ (GE); $n_2 = 24$ (GC);

$R_1 = 426$ = somme des rangs combinés pour GE

$R_2 = 564$ = somme des rangs combinés pour GC (voir le calcul à l'annexe 10).

Pour des cas comme le nôtre où $\max(n_1, n_2) > 20$, il est recommandé d'assimiler la distribution à celle de la loi normale. Ainsi, nous appliquons le test t de Student à n_1+n_2-2 degrés de liberté. Nous comparerons donc

$$t \text{ à } u = \frac{U - \frac{n_1 n_2}{2}}{\sqrt{\frac{n_1 n_2 (n_1 + n_2 + 1)}{12}}} \text{ avec } U = |U_1| = |U_2|$$

H_0 sera accepté si $u < t$.

Le calcul donne ici $u = 0.5657$. Au niveau de confiance de $\alpha = 5\%$, avec 42 degrés de liberté, la table de student nous donne $t = 1.68$.

Ainsi, comme $u < t$, nous acceptons H_0 . Nous concluons donc que les distributions du groupe d'expérience et du groupe de contrôle quant à la variable étudiée sont statistiquement les mêmes au départ dans l'intervalle de confiance de 95%.

8.2. TRAITEMENT DES DONNEES DU TEST DE MARCHE

La question à laquelle nous devons répondre à la fin de l'analyse est celle-ci : "Les actions de promotion de l'entrepreneurship que nous avons conduites ont elles oui ou non modifié les intentions, le niveau d'information et l'assurance devant l'acte d'entreprendre ?". Autrement dit, "l'expérience menée a-t-elle eu un impact ou un effet sur le groupe d'expérience ?".

Pour répondre à cette question, nous avons employé le test de WILCOXON. D'après la théorie statistique, ce test est le plus approprié lorsqu'il s'agit de données ordinales, générées par des échantillons appariés en situations "avant-après" expérience. CHURCHILL (1979 : 466) écrit : "The...Wilcoxon T test is the counterpart of the Mann-Whitney U test when the two samples are related or matched. It is therefore applicable to pretest-posttest situations, in which data obtained are ordinal...". Ainsi, le test de WILCOXON est particulièrement approprié pour le modèle expérimental qui est le nôtre.

8.2.1. Calcul des moyennes

Le test des moyennes n'est pas approprié pour les données ordinales qui sont les nôtres. Cependant, nous avons procédé à un calcul des moyennes pour nous faire une idée de la distribution des résultats. Les résultats sont livrés dans le tableau 19.

L'on constate sur ce tableau que les moyennes des deux groupes se sont améliorées. Bien que les distributions de départ soient statistiquement les mêmes, nous l'avons vu plus haut, la moyenne "avant" du GE semble "légèrement inférieur", pour ainsi dire, à celle du GC. La situation "après" a pratiquement égalisé les moyennes.

Tableau 19. Moyennes des résultats au test de marché

Groupe	Avant	Après	Référence
G.E.	41.900	45.350	Annexe 9.1.
G.C.	43.000	45.375	Annexe 9.2

8.2.2. Application du test de Wilcoxon aux résultats

Le test de WILCOXON est relativement simple d'application. Il s'agit d'abord de calculer les différences "d" des scores "avant-après", puis de mentionner le rang des valeurs absolues des différences obtenues.

A cette étape, les éléments "en désaccord", c'est-à-dire fournissant une différence nulle, sont éliminés, et le n est réajusté en conséquence. Les différences de même valeur absolue reçoivent comme rang la moyenne des rangs occupés par ces valeurs. Dans la détermination des rangs, la plus petite des différences obtenues reçoit le rang 1, la différence suivante reçoit le rang 2 ... et le rang de la plus grande différence doit pratiquement coïncider avec n.

Dans notre étude, nous avons, lorsqu'il le fallait pour des fins de comparaison, égalisé n_1 et n_2 . Pour cela, nous avons créé pour le groupe expérimental 4 répondants fictifs dont les scores correspondent aux moyennes des côtes obtenues par les 20 répondants réels.

Enfin, les rangs sont triés de façon à avoir les rangs des différences positives (+r) d'un côté, et les rangs des différences négatives (-r) de l'autre côté. Nous calculerons ensuite la somme +R des +r et la somme -R des -r. La plus petite valeur R parmi les valeurs +R et -R est comparée à la statistique T de WILCOXON que l'on lit dans une table.

Tableau 20. Résultats du test de Wilcoxon

d	Données	+R	-R	n	T	Référence	Décision
GE2 - GE1	Total	136.0	<u>35.0</u>	18	40	Annexe 11.1.	H ₁
GC2 - GC1	Total	184.5	<u>68.5</u>	22	66	Annexe 11.2.	H ₀
(GE2-GE1)- (GC2-GC1)	Total	148.5	<u>82.5</u>	21	59	Annexe 11.3.	H ₀
(GE2-GE1)- (GC2-GC1)	Intentions	<u>76.0</u>	177.0	22	66	Annexe 11.4.	H ₀
(GE2-GE1)- (GC2-GC1)	Information	180.0	<u>51.0</u>	21	59	Annexe 11.5.	H ₁
(GE2-GE1)- (GC2-GC1)	Assurance	<u>33.0</u>	44.0	12	14	Annexe 11.6.	H ₀

Pour ce test, nous posons les hypothèses suivantes :

H₀ : l'expérience n'a pas produit de changement, et H₁ : l'expérience a produit un changement positif.

Nous employons le niveau de précision $\alpha = 5\%$. H₀ sera acceptée si $R > T$. H₁ sera acceptée dans le cas contraire. Les résultats des calculs du test sont consignés dans le tableau 20.

Notre démarche, en trois étapes, a été la suivante :

Première étape

Nous avons appliqué le test aux résultats "avant-après" expérience pour le groupe d'expérience (GE). Comme on peut le voir sur le tableau ci-dessus, on constate que $R < T$ car $35 < 40$. Ainsi, nous acceptons H₁, c'est-à-dire que notre test de marché a produit un changement positif dans le groupe d'expérience [1].

Nous savons, de par notre modèle d'expérience, que ce changement est dû essentiellement à deux effets E et I, E étant l'effet d'expérience et I l'effet des variables incontrôlées.

Nous avons essayé de tester si l'effet I est significatif en appliquant le test sur le groupe de contrôle. Si ce dernier a connu un changement, ce serait par l'effet I. De fait, l'on sait que $(GC2 - GC1) = I$. Comme on peut le voir sur le tableau, le calcul donne $R > T$ car $68.5 > 66$. Ainsi, nous acceptons H_0 , c'est-à-dire que l'effet I n'a pas produit de changement dans le groupe de contrôle [2].

Deuxième étape

Nous sommes donc amené à penser que, comme l'effet I n'est pas sensible, le test sur $(GE2 - GE1) - (GC2 - GC1)$ pourra nous révéler que le changement observé en [1] est dû à l'effet E. A notre étonnement, le test n'est pas concluant dans ce sens :

$R > T$ car $82.5 > 59$. Nous sommes donc obligé de retenir H_0 , c'est-à-dire que l'effet E n'a pas produit de changement sur le groupe d'expérience [3].

Troisième étape

Si l'effet I est insignifiant comme nous l'avons vu en [2], et si l'effet E n'a pas produit plus de résultat comme nous venons de le voir en [3], il importe de se demander d'où provient le changement observé en [1]. Nous sommes alors amené à penser que seul l'effet combiné E+I est perceptible par le test, tandis que les effets E et I séparés passent inaperçus. L'on peut donc penser que l'expérience a produit un changement par l'effet E mais on ne parvient pas, jusqu'à cette étape, à isoler ce changement.

Rendu à ce niveau, nous avons été amené à penser que, si le test sur le total n'est pas concluant, il peut se trouver que les enquêtés aient changé seulement sur un ou deux des trois variables mesurés sans que le résultat soit visible sur l'ensemble.

Nous avons alors effectué le test sur la différence $(GE2 - GE1) - (GC2 - GC1)$ pour les scores obtenus séparément sur les variables intentions, information et assurance. Comme on peut le voir sur le tableau, nous acceptons H_0 , c'est-à-dire qu'il n'y a pas eu de changement pour les variables intentions et assurance. Cependant, le test retient H_1 pour la variable information, c'est-à-dire qu'il y a eu changement à ce niveau [4].

Ce dernier résultat permet de réconcilier les points que la conclusion [3] avait laissés en suspens. En effet, nous savions qu'il y a eu un changement de par [1] sans pouvoir préciser s'il provient de l'effet E ou I. Nous posions l'hypothèse qu'il s'agit de l'effet E+I combiné. Avec le résultat [4], nous pouvons affirmer que les actions de notre test de marché, c'est-à-dire la brochure et l'atelier, ont pu élever le niveau d'information de notre groupe d'expérience. Ainsi, sans pouvoir produire un changement global à tous les niveaux mesurés comme on a pu le voir avec la conclusion [3], notre expérience, menée sur trois semaines, a réussi pour le moins à élever le niveau d'information sur le processus de démarrage d'entreprises et les démarches connexes.

On peut penser qu'élever le niveau d'information ne suffit pas pour induire l'action d'entreprendre et l'on aura raison. Le résultat modeste auquel nous avons abouti nous fait penser qu'il faut des moyens d'envergure et un temps relativement long pour produire des résultats plus sensibles. Nos recommandations s'appuient sur cette conclusion. Nous tentons de donner un ensemble de propositions qui ne peuvent produire de résultats palpables qu'une fois que l'on aura réussi à les combiner d'une façon maximale.

CODESRIA - BIBLIOTHÈQUE

CHAPITRE IX

PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS

Lorsque nous mettons au point le concept "Devenez entrepreneur" à expérimenter, nous pensions que l'initiative de la promotion de l'entrepreneurship en milieu universitaire peut être prise par la faculté ayant les sciences économiques et de gestion dans ses attributions. Nous proposons également que la responsabilité de cette initiative soit ultérieurement endossée par l'Université qui créerait une structure ad hoc.

Au fur et à mesure que notre recherche avançait, nous avons acquis la conviction que les actions de promotion de l'entrepreneurship débordent le cadre académique ordinaire dans lequel opère l'Université en général et les facultés en particulier. En effet, si l'on assigne à une faculté donnée la mission de promouvoir l'entrepreneurship, cette mission risque d'être conflictuelle par rapport aux tâches ordinaires de la dite faculté. De plus, cette mission s'étend sur d'autres facultés et pourrait être appelée, à plus ou moins long terme, à déborder le cadre de l'Université et même le cadre national.

De ce fait, nous recommandons que les activités de promotion de l'entrepreneurship soient prises en charge par une structure autonome.

Au niveau national, cette structure peut être mise sur pied soit par des instances gouvernementales, soit par des privés organisés en association. Cependant, nous avons constaté au cours de nos lectures, que les pays qui sont avancés dans la promotion de l'esprit d'entreprise possèdent des structures multiples destinées à soutenir les entrepreneurs qui se lancent. Sur le sujet, il n'y a pas concurrence mais complémentarité, la plupart des structures étant des organisations sans but lucratif. Ainsi, toute initiative serait la bienvenue, qu'elle vienne des gouvernements, des administrations régionales, des organisations existantes ou des privés.

Il y a lieu de penser à des structures de promotion de l'entrepreneurship aux niveaux régional et sous-régional. Pareilles structures peuvent être mises sur pied soit par des organisations internationales qui se sentent interpellées par le développement desdites régions ou sous-régions, soit par des structures nationales isolées qui, une fois développées, créeraient à leur tour une structure régionale de coordination.

Pour notre part, en respectant les limites de notre travail, nous allons centrer nos propositions et recommandations sur la création d'un centre de promotion de l'entrepreneurship en milieu universitaire, au niveau national, par des privés organisés en association. Ce faisant, nous nous référerons davantage au Rwanda, notre expérimentation s'étant déroulée dans le milieu universitaire de ce pays. Cependant, cela n'exclut pas que nos propositions soient adaptables pour d'autres pays.

Dans cette perspective, nous limiterons le rôle de l'Université à soutenir les initiatives, notamment en facilitant l'usage des ressources matérielles et humaines. De plus, les autorités habilitées pourraient adopter des mesures d'accompagnement dans le but de faciliter l'atteinte de l'objectif de faire de l'Université une source d'innovation, de créativité et d'entrepreneurship.

Sur le plan macroéconomique, nous assoyons nos propositions sur l'hypothèse que, pour les PVD, cultiver l'entrepreneurship dans la classe sociale des intellectuels est un moyen privilégié d'avoir un secteur privé dynamique et efficace, capable de collaborer étroitement, sans complexe, avec le secteur public dans la lutte pour le développement.

9.1. QUELQUES LIGNES DIRECTRICES POUR LA CREATION D'UN CENTRE DE PROMOTION DE L'ENTREPRENEURSHIP EN MILIEU INTELLECTUEL

9.1.1. Statut juridique

Comme dit plus haut, nous proposons le statut d'association sans but lucratif. Cependant, des stratégies devront être adoptées dans le but de générer et garder une haute motivation dans l'équipe de direction de façon à garder vivant l'esprit d'entraînement sans lequel le centre ne pourrait remplir correctement sa mission.

9.1.2. Population ou segment ciblé

Concernant le Rwanda, l'on peut constater que l'on a créé, jusque là, des structures destinées à promouvoir l'entrepreneuriat en prenant pour cibles les groupements de femmes et les coopératives du milieu rural. Le nouveau centre prendrait pour cible le milieu universitaire et tous ceux qui s'y réclament : étudiants, professeurs, chercheurs... L'on s'intéresserait également aux milieux situés en amont et en aval du milieu universitaire, soit les milieux des écoles secondaires et des diplômés salariés. D'une manière générale, nous nous référerons à ce segment comme étant celui des "intellectuels".

9.1.3. Mission

Le changement que la structure doit opérer, c'est de faire en sorte que de plus en plus d'intellectuels optent pour le statut d'entrepreneur ou d'intrapreneur, c'est-à-dire la création de leurs entreprises propres ou le développement dynamique de celles qui existent déjà.

9.1.4. Stratégies de promotion

a) Rencontrer les exigences de l'intellectuel en général

Nous avons constaté, au cours de notre analyse du milieu universitaire, que le ressortissant universitaire est exigeant. Il faudra, pour le convaincre, l'attaquer sur son propre terrain : le terrain théorique. Il faudra lever chez lui le plus de voiles possibles et supprimer ainsi les diverses barrières psychologiques qui le bloquent.

Comme nos enquêtés l'ont souligné suffisamment, il faut que les intervenants soient des experts du domaine et qu'ils sachent communiquer et susciter l'échange d'idées.

b) Passer par les canaux de communication du milieu

Pour convaincre l'intellectuel universitaire, il faudra essayer de parler son langage et emprunter ses canaux de communication. Ainsi, par exemple :

- il faudra amener les Universités, Ecoles et Instituts d'Enseignement Supérieur à introduire dans leurs curricula quelques cours nouveaux en relation avec l'entrepreneurship. Il y a également moyen de réorienter les cours déjà prévus;
- d'autres canaux à exploiter sont notamment : la mise sur pied d'une bibliothèque spécialisée, les conférences... Le concept de laboratoire peut être approché de plusieurs façons dont la mise sur pied d'un "laboratoire de projets" ou bureau d'études, une banque de données et de projets, un projet pilote en expérimentation sur le terrain...

c) La pratique

Plusieurs enquêtés ont souligné leur besoin d'allier théorie et pratique. Plusieurs idées peuvent être utiles :

- proposer et sponsoriser un système d'alternance pour ceux qui en ressentent le besoin (étudiants et professeurs). Pour rappel, le système d'alternance consiste à aménager des périodes de pratique en entreprise durant le processus de formation de l'étudiant ou tout au long de la carrière de l'enseignant.
- sponsoriser effectivement des projets concrets quant à l'étude et l'obtention des fonds;
- entretenir des relations solides et fiables avec les banquiers et reculer autant que faire se peut la barrière des garanties.

9.1.5. Activités clés

En tenant compte de ce qui précède et des différents niveaux dont doit s'occuper un plan complet de promotion de l'entrepreneurship, nous proposons trois activités clés. Celles-ci peuvent être assimilées à autant de départements distincts :

- sensibilisation et formation;
- bureau technique;
- financement et investissement.

a) sensibilisation et formation

Nous avons déjà parlé du groupe à cibler. En termes de sensibilisation et de formation, sans être limitatif, nous proposons les actions suivantes :

- 1- faire des propositions à l'Université et autres Ecoles ou Instituts d'Enseignement Supérieur quant à de nouveaux cours, éventuellement optionnels, à inclure dans les divers programmes. Dans certains cas, il s'agirait de réorienter des cours existants;
- 2- opérer toutes autres analyses, suggestions et actions visant à faire de l'Université un milieu incubateur d'entrepreneurs;
- 3- mettre en marche en l'améliorant le programme "Devenez entrepreneur" que nous avons expérimenté;
- 4- stimuler la création d'une ou des association(s) d'étudiants du niveau supérieur ayant pour but la promotion de l'entrepreneurship. Ces associations pourraient éventuellement s'organiser en clubs d'entrepreneurs par classe. Les clubs d'étudiants avancés en gestion des projets pourraient s'organiser en bureau d'études et audit junior. Celui-ci jouerait un rôle-clé dans l'étude de projets d'étudiants à peu de frais;
- 5- organiser une sensibilisation par la presse, l'édition d'un bulletin de l'entrepreneur et par des programmes radio-télévisés.

b) Bureau technique

Ce bureau s'occuperait d'actions techniques comme :

- 1- créer et organiser une bibliothèque de l'entrepreneur et sa mise à jour constante. Cette bibliothèque serait équipée d'un matériel audio-visuel. Il serait également équipé de terminaux informatiques pour faciliter l'échange de données;
- 2- organiser une banque de données et de projets et un échange de données avec les bureaux d'études existants dans le pays et ailleurs;
- 3- collaborer à l'édition d'un bulletin sur l'entrepreneurship et les entrepreneurs et favoriser la recherche sur le sujet. Au cours de notre étude nous avons remarqué des thèmes qui ne sont pas encore suffisamment étudiés. Nous pouvons citer :

- le thème du rôle de la classe des intellectuels dans le développement des PVD;
 - les guides d'entrepreneurs ne sont pas régulièrement mis à jour notamment quant aux nouvelles procédures administratives édictées par les autorités civiles ainsi que les structures de soutien à l'entrepreneur qui existent dans le pays;
 - le thème important du développement et de la culture. L'on peut remarquer que, dans un élan conservateur, plusieurs se contentent de critiquer le changement des mentalités et des moeurs sans trop parler des voies et moyens de faire de nos cultures des rampes fondamentales pour le développement;
 - le thème d'une éducation entrepreneuriale en général qui, en fait, devrait commencer assez tôt dans la vie.
- 4- étudier ou faire étudier des projets d'investissement importants. Ces projets peuvent être des projets lui soumis par l'initiative des tiers ou par l'initiative du centre lui-même;
- 5- soutenir la gestion des entreprises démarrées sous l'égide du centre par l'audit ou la formation du personnel.

c) financement et investissement

Comme souligné plus haut dans la stratégie, le centre devrait aider à enrayer psychologiquement et concrètement la barrière des garanties pour de jeunes entrepreneurs suffisamment fiables et motivés.

Dans un but pédagogique d'abord et d'autofinancement ensuite, le Centre devra aussi réaliser des investissements en s'associant à des entrepreneurs dans une démarche du genre société de gestion.

Dans le but d'améliorer les modèles de gestion que l'étudiant côtoie quotidiennement, le Centre s'intéresserait également à promouvoir la qualité des services payés par l'étudiant et situés à l'intérieur du ou des campus.

9.2. QUELQUES MESURES TRANSITOIRES

La création d'un centre de promotion de l'entrepreneursip à même de mener les actions ci-haut citées ne peut se faire en un jour. Il faudra procéder petit à petit, étape par étape.

En attendant de pouvoir organiser toutes les activités, nous proposons que le volet sensibilisation et formation commence le plus tôt possible comme cela a été un des souhaits majeurs des enquêtés. Au départ, il serait centré autour du programme "Devenez entrepreneur" que nous avons expérimenté. Cette action peut être menée pendant que les démarches de création feraient leur chemin. L'on devra tenir compte des souhaits des étudiants quant à la qualité des intervenants, la méthodologie à enrichir par des visites et des cas concrets.

9.2.1. De qui viendra l'initiative ?

A propos de l'initiative, il faut que les étudiants et les autres bénéficiaires éventuels des prestations du centre comprennent qu'il leur revient en premier soit de prendre l'initiative, soit de soutenir les particuliers qui pourraient s'y consacrer. Le soutien des autorités et autres organisations ne pourra venir qu'ultérieurement, avec un peu de pression.

9.2.2. Financement

Les moyens de démarrage sont relativement faciles. Comme notre enquête l'a révélé, plusieurs étudiants sont prêts à payer des frais d'inscription pour les séances de sensibilisation et de formation. Une politique de frais d'inscription devra être fixée et gardée même quand le Centre aura d'autres sources de financement. En effet, ce qui est gratuit risque de ne pas assez motiver. Il faut que l'étudiant y mette le prix. D'après les résultats du test de concept réalisé, le montant de ces frais serait fixé entre 2000 et 5000 Frws pour le milieu étudiant rwandais. Il est à noter qu'une politique de frais d'inscription variables selon les services attendus serait aussi envisageable.

CHAPITRE X

CONCLUSION GENERALE

Il y a quelques années, faire ses études universitaires signifiait être assuré d'une belle et prestigieuse carrière de cadre, bien payante, que ce soit dans la fonction publique, dans les entreprises publiques et privées ou dans des organisations diverses, à l'échelle nationale et internationale. Cette perspective attirait et motivait beaucoup les étudiants. Au fur et à mesure que les années passent, ce rêve s'évanouit comme un conte de fées. Le chômage d'universitaires n'est plus une simple menace mais une réalité dans plusieurs PVD. Quand le lauréat est assez heureux pour se trouver un poste, même de direction, l'on sait qu'il devient de plus en plus difficile de vivre du salaire que certains qualifient de serum. Ce problème constitue précisément le point de départ de notre recherche.

En examinant de plus près le problème, nous avons constaté que les économies des pays pauvres s'érigent de plus en plus sur une suite de paradoxes troublants. Nous vous en présentons deux ci-après :

1) L'on sait que le libéralisme économique, formule qui s'est révélée gagnante à notre époque et que les PVD tentent d'appliquer, s'appuie fortement sur l'initiative privée. Or, dans ces pays, le secteur commercial ou le secteur privé en général, semble dominé par des gens peu formés ou même sans formation du tout. Ceux-ci paraissent se débrouiller mieux que les intellectuels, ces derniers n'étant pas doués pour les opérations spéculatives à la limite de la légalité. Mais en même temps, l'on comprend qu'un secteur privé aux mains de personnes sans formation ne peut pas jouer pleinement son rôle.

2) Depuis leur contact avec les pays développés, les pays pauvres ont acquis les appétits de la culture de la consommation tout en restant des sociétés de pénurie. La publicité, l'aide internationale, les voyages dans les pays riches, les images défilant sur l'écran de télévision,... tout cela nous apprend davantage à consommer, à vivre à l'occidentale et non pas, parallèlement, à produire comme eux.

L'on sait que les contacts et l'ouverture par le savoir donnent à l'intellectuel des besoins multiples nouveaux. Or, si le savoir ne donne pas d'accès à l'avoir, ces besoins ne seront pas satisfaits. De plus, le prestige dont jouit l'intellectuel de par l'histoire risque de se ternir.

Plus loin encore, nous savons que le rôle social de l'intellectuel est d'éclairer le peuple sur les voies de son développement et de sa libération. L'on a de bonnes raisons de penser que l'intellectuel frustré ne pourra jouer son rôle pleinement et en toute indépendance d'esprit. La tentation est grande de se ranger sur les idéologies qui lui promettent un meilleur sort, d'où qu'ils viennent. Le résultat sera ce que nous voyons et entendons chaque jour : la dégénérescence dans la violence ou la stagnation injustifiées de peuples pourtant potentiellement riches. Nous trouvons là une des racines de nos génocides barbares, de nos massacres sauvages et de nos peurs quotidiennes.

Tout cela n'a fait que confirmer notre première intuition. Il n'y a pas moyen de construire les nations avec des élites doublement frustrées :

- par rapport à leurs pairs occidentaux d'abord;
- par rapport à leurs compatriotes ensuite.

Ainsi, dans la formation des jeunes intellectuels du milieu universitaire, la sagesse chinoise devrait s'imposer : c'est bon de donner du poisson à quelqu'un, mais c'est mieux de lui apprendre à pêcher. De même, c'est bon de donner ou de promettre des emplois aux finalistes de nos systèmes d'éducation, mais c'est mille fois mieux de leur apprendre à créer des emplois, et des emplois productifs. Autrement dit, il faut aiguïser leur esprit d'entreprise, il faut les préparer à être des entrepreneurs ou des intrapreneurs.

Dans la partie théorique de ce travail, nous avons exploré précisément le thème de l'entrepreneurship. Ce faisant, nous avons essayé de mettre en évidence les forces pour et contre l'incubation d'entrepreneurs en milieu universitaire.

Pour saisir la portée des actions de promotion de l'entrepreneurship dans un cadre macro-économique, nous avons mis en évidence le rôle moteur que la théorie attribue à l'innovation ou à l'entrepreneurship dans le processus de développement d'une société donnée.

En poussant plus loin notre analyse, nous nous sommes intéressé à la critique des modèles de développement. Nous voulions en effet éprouver l'orientation de nos propositions: en étudiant la

promotion de l'entrepreneurship, il était important d'analyser le background idéologique de ce concept et de savoir dans quel modèle de développement il s'insère.

Sur ce point, l'on sait que l'entrepreneurship au sens strict de la libre initiative est une valeur de la société libérale. L'on sait également que le libéralisme comme système économique s'est révélé gagnant, ces derniers temps, par rapport au système socialiste. Ainsi, promouvoir l'entrepreneurship, c'est se mettre à l'école des gagnants, ce qui est positif. De plus, ce la ne devrait complexer personne dans la mesure où les racines du libéralisme existent dans toutes les sociétés.

Cependant, la critique du modèle occidental par des intellectuels et des mystiques du Sud, dont le Mahatma GANDHI, a de quoi nous inquiéter. Le système capitaliste est bâti sur la loi darwinienne de sélection naturelle. Pour le capitalisme pur, cette loi peut facilement se commuer en loi de la jungle, où le plus fort mange le plus faible. Ceci crée un cycle de violence sans fin dans le système, violence dirigée à l'extérieur comme à l'intérieur des nations. Pour casser ce cycle de la violence, il faut des mécanismes et des structures de régulation du système. Ceux-ci devraient être trouvés généralement du côté des valeurs socio-culturelles et religieuses, les unes universelles, les autres particulières à chaque nation. Dans cet ordre d'idées, il importe que les pays pauvres cessent de mépriser leurs propres valeurs culturelles et se mettent plutôt à les cultiver avec conviction, en même temps qu'ils se doivent de catalyser la métabolisation des valeurs venues d'ailleurs.

A notre avis, il ne suffit pas que les pays pauvres soient de sages et fidèles élèves de l'Occident. Fidèles élèves, il faut en fait qu'ils le soient, très zélés même, mais tout en protestant. C'est là la différence. La force et la contribution du Sud devraient consister précisément à mettre continuellement et concrètement en doute le système occidental pour essayer de l'amener progressivement à penser à d'autres types de rapports, moins bâtis sur la force mais plutôt sur le partage des valeurs et la collaboration économique. Cela ne serait que normal. Dans la mesure où le système occidental marginalise les plus faibles que nous sommes finalement, être de simples fidèles disciples de l'Occident signifie contribuer et soutenir sa propre marginalisation.

Cette option louable de la critique du modèle occidental a été manifestement choisie par la plupart des intellectuels du Sud. Cependant, l'on peut constater que, s'en tenir à la critique revient à

se mettre en marge d'un système qui vous marginalise. Il en résulte une double marginalisation, et finalement, la perte même de l'aptitude à critiquer.

A notre avis, il est bon de critiquer le système tout en luttant concrètement pour s'insérer dedans d'après les normes propres du système. Car, en fin de compte, dans un système qui consacre la volonté des plus forts, ce ne sont pas les faibles qui décideront de changer les choses mais, en fin de compte, les plus forts. Dans cette ligne d'idées, il est donc utile de former nos jeunes intellectuels à cette valeur qui fait la force des forts : l'entrepreneurship.

Intrapreneurship et entrepreneurship

L'exploration du concept d'entrepreneurship nous a révélé deux lieux principaux de manifestation de l'esprit d'entreprise :

- esprit d'entreprise au sein d'entreprises existantes ou intrapreneurship : il fait la différence entre les entreprises qui stagnent et ceux qui se développent continuellement. Cependant, la théorie de promotion des intrapreneurs ne semble pas très avancée. Certains auteurs proposent d'implanter une culture entrepreneuriale dans les entreprises, d'autres de procéder par l'élaboration d'une stratégie appropriée. Dans ce dernier cas, pour éviter toute subjectivité nuisante, la stratégie doit définir un cadre objectif d'évaluation des projets des intrapreneurs ainsi que les normes de rémunération de l'intrapreneur. Dans la réalité, il serait utile de combiner toutes ces approches.
- esprit d'entreprise menant au démarrage de nouvelles entreprises : sur ce point, nous avons relu les facteurs classiques d'éclosion des entrepreneurs, à savoir la discontinuité due à des événements frustrants, le profil psychologique, la culture du milieu et la disponibilité des moyens. Le démarrage se fait lorsque ces facteurs rencontrent une opportunité d'affaires.

Nous avons également passé en revue la théorie de promotion des entrepreneurs. Cette théorie propose plusieurs voies dont :

- les actions de sensibilisation, de stimulation et de formation;
- la formule d'incubation et de pépinière;
- les politiques gouvernementales adéquates;
- les sociétés de gestion, style zaibatsu;

- le capital de risque;
- les coopératives d'épargne et de crédit.

A ce sujet, nous avons recommandé qu'une étude critique puisse être menée sur les structures de promotion existantes dans chaque pays et les voies pour les rendre plus efficaces. Pour le Rwanda en particulier, un accent semble avoir été mis jusque là sur la promotion des coopératives en milieu rural et sur l'appui aux groupements féminins.

Milieu universitaire et entrepreneurship

Le milieu universitaire et l'entrepreneurship, tel devait être le point d'aboutissement de notre recherche théorique. Le milieu universitaire est-il ou peut-il être un milieu incubateur d'entrepreneurs? Existe-t-il des forces pour et contre l'esprit d'entreprise en ce milieu ?

La réponse à cette question est oui, et cela confirme notre première hypothèse de travail.

Forces contre l'esprit d'entreprise

Parmi les forces qui inhibent l'esprit d'entreprise en milieu universitaire, nous avons relevé les faits suivants :

- l'orientation de l'Université sur des "valeurs théoriques" dans une dialectique "maître-élève". Au centre du système, le professeur est la seule image d'imitation offerte à l'étudiant. Or, cette image incarne davantage l'aristocratie, la distinction, bref un type d'homme qui ne reflètent pas suffisamment la dynamique entrepreneuriale;
- l'Université est structurée sur les modèles bureaucratique et professionnaliste. Or ces derniers sont loin de véhiculer la culture entrepreneuriale;
- limites de moyens : l'étudiant ou l'intellectuel en général a des moyens capitalistiques très limités.

Forces pour l'esprit d'entreprise

Cependant, à l'opposé des barrières énumérées, nous retrouvons des atouts certains dont les suivants :

- le jeune universitaire est dynamique et animé de force de changement. Il est dans l'âge des grandes orientations et peut encore se permettre de rêver, comme font les entrepreneurs;
- l'universitaire accumule des connaissances et un savoir-faire et acquiert une ouverture d'horizons et donc d'imagination. Par ailleurs, les jeunes sont plus à même que d'autres de connaître et de comprendre les techniques et les besoins nouveaux. Ces bases constituent les premières ressources nécessaires dont a besoin l'entrepreneur innovateur.

De plus, il faut que l'universitaire en arrive à assumer les menaces dans l'environnement économique en termes de chômage en perspective et de salaires insatisfaisants et les transformer en opportunités pour promouvoir sa créativité.

La deuxième partie de l'étude est consacrée à l'expérimentation du concept "Devenez entrepreneur". Conçue en termes marketing, l'expérimentation a été menée en deux étapes : d'abord le test du concept, puis le test de marché.

a) Résultats du test de concept

Les résultats du test du modèle "Devenez entrepreneur" sont nettement positifs.

Les réactions du marché ciblé sont très favorables au concept. En effet, 62% de cette population estime que la proposition de programme "Devenez entrepreneur" répond à leurs préoccupations. Dans un scénario pessimiste, en tenant compte du niveau d'erreur que nous nous sommes fixés (5.5%) et du taux de réponses inconsistantes identifiées (6%), nous pouvons estimer autour de 50% le nombre d'intéressés au programme, ce qui présage du succès du programme. Nous pouvons noter également que 93% des enquêtés affirment être prêts à recommander le programme à leurs collègues et amis. Cela peut faire espérer un supplément de publicité et de soutien au programme.

Les répondants nous ont également donné une expression très vivante du besoin à satisfaire. Certains souhaitent se lancer après les études, d'autres aimeraient se lancer sans plus attendre. Les motivations qui dominent sont celles de nature économique, mais on retrouve également des motivations de nature psychologique et intellectuelle.

De plus, 43% de la population non seulement ressentent le besoin, mais aussi sont prêts à en payer le prix relatif. En partant de fourchettes leur fournies, les enquêtés se sont prononcés pour un montant moyen d'un peu plus de 2500 frws comme frais d'inscription.

Les répondants souhaitent à 67% que le programme démarre chaquefois au premier trimestre. La raison avancée est que le premier trimestre est relativement moins surchargé.

b) Résultats du test de marché

Le test de marché a consisté à mettre en pratique expérimentalement le programme "Devenez entrepreneur". Notre hypothèse de départ était que des actions de promotion de l'entrepreneurship modifient les intentions entrepreneuriales, le niveau d'information sur le sujet et l'assurance devant l'acte d'entreprendre.

Nous n'avons pu vérifier cette hypothèse que partiellement. En effet, les tests statistiques effectués sur les résultats du Groupe d'expérience et du Groupe de contrôle confirment le changement positif uniquement pour le niveau d'information. Tout en étant assez significatif, la modestie de ce résultat peut s'expliquer facilement par plusieurs facteurs: le temps relativement très court que nous avons consacré à l'expérience (trois semaines seulement), les moyens limités utilisés et la période du test qui est le troisième trimestre quant il est démontré que les étudiants sont très surchargés en cette période.

La modestie de ce résultat nous a fait penser qu'il faut des moyens d'envergure et un temps relativement long pour pouvoir produire des résultats plus sensibles.

c) Propositions et recommandations

En tenant compte de la proposition nous faite d'élargir le public ciblé, nos recommandations et propositions s'articulent autour de la création d'un centre de promotion de l'entrepreneurship en milieu intellectuel.

Sur le plan macroéconomique, cette proposition s'appuie sur l'hypothèse que pour les PVD, promouvoir l'entrepreneurship chez les intellectuels est le seul moyen d'avoir un secteur privé dynamique et efficace, capable de collaborer étroitement et sans complexe avec le secteur public dans le processus du développement.

Le Centre devra être un agent de changement de mentalités et de comportements dans le milieu intellectuel dans le but d'induire un bon nombre d'entrepreneurs et d'intrapreneurs. C'est là sa mission telle que nous l'envisageons.

Le Centre s'organiserait autour des trois activités-clés suivantes :

- sensibilisation et formation;
- bureau technique;
- financement et investissement.

Un des souhaits majeurs des enquêtés a été que le programme de sensibilisation expérimenté commence le plus tôt possible. Cela peut se justifier par la nécessité de faire une certaine course à la montre. En effet, il ne faudra pas attendre que le chômage commence à faire des dégâts pour penser à initier des programmes pour l'enrayer. Cela s'appelle le management par crises. C'est bon de gérer les crises mais c'est encore mieux d'essayer de les prévenir. D'autre part, l'on sait déjà que la course aux postes dans les pays pauvres est suffisamment violente même sans chiffres de chômage inquiétants. Le génocide au Rwanda, encore fumant, n'est pas étranger au phénomène et devrait constituer un avertissement sévère pour les décideurs.

Nous recommandons donc que le volet sensibilisati^on puisse commencer au plus tôt. Au départ, cette action serait centrée sur le programme "Devenez entrepreneur" en tenant compte des

critiques que les enquêtés ont formulé à son endroit. Pour cela, il faut que les étudiants comprennent qu'ils doivent jouer un rôle de premier plan dans la création et le développement du Centre.

Cependant, le Centre sera beaucoup plus crédible s'il est soutenu par des non-étudiants ayant l'expérience requise sur le sujet.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

BAYEN, M., *Histoire des Universités*. Paris : PUF. 1973.

BRENNER, G.A. et BRENNER, R., "Intrapreneurship - le nouveau nom d'un vieux phénomène". *Gestion*, Volume 13, n° 3 : septembre 1988, pp.19-23.

BULGERMAN, R.A., "Stimuler l'innovation grâce aux intrapreneurs". *Gestion*, Volume 13, n° 3 : septembre 1988, pp. 82-89.

CABAL, A.B., *L'Université aujourd'hui*. Paris : Ed. CRDI/UNESCO. 1995.

CARRIER, C., Intrapreneurship et P.M.E. *Gestion*, no-4 : novembre 1991, pp. 20-26.

CERI, *L'Université et la collectivité. Une problématique nouvelle*. Paris : OCDE. 1982.

CHANDLER, A., *La main visible des managers. Une analyse historique*. Traduit de l'américain par J. M. SAUSSOIS, Paris : Economica. 1988.

CHAUSSE, R., "Innovation technologique dans les P.M.E. : gestes de gestionnaire ou d'entrepreneur". *Gestion*, Volume 13, n° 3 : septembre 1988, pp. 77-81.

CHUMBOW, S.A. and OSARUMWENSE IGUSI, *A report on Culture Dimensions to appropriate Management in Africa*. Seminar held at the Economic Policy Research Centre. Makerere University. Kampala, Uganda : 14-16 December 1995.

CHURCHILL, G. A., Jr., *Marketing Research. Methodological Foundations*. 2nd Ed. Hindale, Illinois : The Dryden Press. 1979.

COCHRAN, W., *Sampling techniques*. New York : John Wiley and Sons. 1977.

Collectif, Université et développement solidaire. Avant propos par A. TEVOEDJRE. Paris : Ed. Berger-Levrault et Institut International d'études sociales. 1982.

COTE, M., "Le domaine des entrepreneurs et la gestion des grandes entreprises". Gestion, Volume 13, n° 3 : septembre 1988, pp. 25-32.

DEL VASTO, L., Vinôba ou le nouveau pèlerinage. Paris, Ed. Denoël, 1982.

DELL'ANIELLO, P., Un plan d'affaires gagnant. Québec : Publifor Inc..1987.

DRUCKER, P. F., Les entrepreneurs. Paris : Ed. Jean Claude LATTES. 1986.

FAST, N.D. et PRATT, S. E., "L'entrepreneurship individuel et les grandes corporations". Gestion, Volume 13, n° 3 : septembre 1988, pp. 47-51.

FORTIN, P. A., Devenez entrepreneur. Pour un Québec plus entrepreneurial. Québec : Les presses de l'Université Laval. 1986.

GASSE, Y., "L'entrepreneur moderne". Gestion, no-4 : novembre 1982, pp. 3-10.

GILL, R.T., Comment se développe une économie. Paris : Nouveaux Horizons. 1969.

GORRE P. : Guide du créateur d'entreprise. Tout sur les nouvelles aides, subventions, primes, franchise et reprise d'entreprise. Paris : Chotard et associés éditeurs, 10ème ed. 1989.

HAGEN, E.E., Economie du développement. Paris : Economica. 1982.

HOBBS, B. et POUPART, R., "L'organisation entrepreneuriale est-ce possible ?". Gestion, Volume 13, n° 3 : septembre 1988, pp. 40-46.

HULL, G. S., La petite entreprise à l'ordre du jour.

Paris : Ed. L'Harmattan. 1987.

KI-ZERBO, J. et al., Eduquer ou périr. Impasses et perspectives africaines. UNESCO-UNICEF.1990.

KOTLER, P, Marketing Management. Analysis, planning and control. 4th Ed. New Jersey : Prentice-Hall. 1980.

Id., Marketing For Nonprofit Organizations. 2nd Ed. New Delhi : Prentice Hall of India. 1985.

LAMBIN, J.J., La recherche marketing. Analyser mesurer prévoir. Paris : Ed MacGraw-Hill. 1990.

LAVOIE, D., "Créativité, innovation, invention, entrepreneurship, intrapreneurship - où est la différence ?". Gestion, Volume 13, n° 3 : septembre 1988, pp. 64-71.

LYAMBABAJE, A., Techniques de sondage. Notes de cours. U.N.R., 1993-1994.

MANIRAGABA-BALIBUTSA, Les perspectives de la pensée philosophique bantu-rwandaise après Alexis Kagame. Butare : Ed. U.N.R.. 1985.

MIEC-PAX ROMANA, Rapport de la Session d'étude de la 31ème assemblée générale du mouvement international des étudiants catholiques. Leuven : Miec-Pax Romana. 1986.

MINIPLAN, Enquête nationale sur l'emploi. Vol.2 : résultats synthétiques. Kigali. Janvier 1992.

MULIGO, T., Techniques de sondage. Notes de cours. Butare : U.N.R.. 1994-1995.

NADEAU, B., "L'"entrepreneurship québécois : pour que la troisième vague soit la bonne...". Gestion, Volume 13, n° 3 : septembre 1988, pp. 60-63.

NKUBITO, J., Développement et entrepreneurship. Notes de cours. Butare : UNR. 1992-1993.

NOULA, G., Statistique appliquée II. Notes de cours. Butare : U.N.R.. 1988-1989.

PETERS, T. et WATERMAN, R., Le prix de l'excellence. Les secrets des meilleures entreprises. Traduit de l'américain par M. GARENE et C. POMMIER. Paris : InterEditions. 1983.

SHUMPETER, J., The theory of economic development. Cambridge : Harvard University Press. 1934.

STEVENSON, H.H., "Une perspective sur la gestion entrepreneuriale". Gestion, Volume 13, n° 3 : septembre 1988, pp. 33-39.

SUMMERS, L.H., "Les défis du développement". Finances et développement. Publication trimestrielle du FMI et de la Banque Mondiale. Volume 29, n° 1 : mars 1992.

SWEENEY, G.-P., Les nouveaux entrepreneurs. Petites entreprises innovatrices. Paris : les éditions d'organisation. 1982.

TECHNOSERVE Rwanda, Comment démarrer une entreprise au Rwanda (guide pour l'entrepreneur), Kigali 1991, 122 p

TOULOUSE, J.M., "Entrepreneurship et gestion d'entreprise". Gestion, Volume 13, n° 3 : septembre 1988, pp. 12-18.

ANNEXES

Annexe 1. QUESTIONNAIRE I. Version française

"DEVENEZ ENTREPRENEUR" : UN PROGRAMME SPECIAL POUR VOUS

"Devenez entrepreneur" est une proposition de programme spécial à offrir aux étudiants de 2ème cycle, toutes facultés. Exception pour inscription peut être faite aux étudiants du premier cycle surtout quand le 2ème cycle n'existe pas encore.

Objectifs

L'objectif général est de développer l'esprit d'entreprise chez les étudiants.

L'objectif spécifique est triple :

- développer une image plus positive de la petite entreprise et des entrepreneurs*
- développer une idée de projet personnel*
- avoir l'information nécessaire dans le cas où l'étudiant voudrait lancer sa propre petite ou moyenne entreprise après ses études ou plus tard.*

Modalités

- L'inscription serait volontaire*
- Les frais seront totalement ou partiellement couverts par les contributions des étudiants inscrits.*
- Durée théorique : un trimestre.*
- Le programme serait sanctionné par un certificat de participation*
- Des prix seront prévus pour les deux meilleurs projets.*

Organisation

Pour commencer, le responsable du programme serait la faculté ayant les sciences économiques et de gestion dans ses attributions. Toutes les facultés peuvent collaborer pour ajuster le programme. Par la suite, l'Université pourrait créer une structure autonome qui en prendrait la responsabilité.

Le programme consistera en une brochure à distribuer pour lecture individuelle ou en groupe, des conférences, un séminaire...

Chaque étudiant devra développer une idée de projet.

Cher(e) Collègue étudiant(e) à l'UNR,

Ce questionnaire vous est adressé dans le cadre d'une recherche visant la promotion de l'esprit d'entreprise chez les étudiants de l'Université. Cette recherche est entreprise dans le cadre d'un mémoire de fin de deuxième cycle en sciences de gestion.

Le projet de programme ci-dessus est une idée de l'étudiant qui fait la recherche. Il vous est soumis pour avis. Comme vous faites partie du groupe cible, veuillez le lire attentivement et répondre ensuite aux questions. Merci d'avance pour votre collaboration.

N.B. Ce qui est dit dans le projet de programme n'engage que l'étudiant qui fait la recherche et non pas l'Université.

Pastor Bonus NSABIYUMVA
Etudiant, Licence III, Gestion

I. IDENTIFICATION DU REpondANT

1- Faculté :Département:.....Classe:.....Sexe: M F

2- Dans votre vie vous avez vécu plus longuement (cochez sur la bonne réponse)

0. Au Rwanda 1. A l'étranger

II. QUESTIONS SUR LE PROGRAMME "DEVENEZ ENTREPRENEUR"

1. Telle qu'énoncée, appliquée sur l'UNR, la proposition de programme "Devenez entrepreneur" ci-dessus développée vous paraît :

5. Très claire 4. Assez claire 3. Ni claire ni vague
 2. Vague 1. Très vague

2. Auriez-vous des suggestions à faire pour améliorer/éclaircir le programme ?

Oui Non

Si oui, lesquelles ?

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____

3. Le programme rencontrerait-il un besoin réel que vous avez personnellement ?

1. Oui 0. Non

Si oui, pouvez-vous nous décrire brièvement ce besoin ?

4. Auriez-vous des attentes spéciales sur la qualité de ce programme ?

Oui Non

Si oui, lesquelles par exemple ?

- 1) _____
- 2) _____

5. Y a-t-il des faits ou des personnes qui joueraient un rôle important dans votre décision d'inscription ?

Oui Non

Si oui, lesquels/qui sont-ils ?

FAITS :

- 1) _____
- 2) _____

PERSONNES :

- 1) _____
- 2) _____

6A. Seriez-vous d'accord avec le principe du paiement d'un certain montant comme frais d'inscription?

1. Oui 0. Non

6B. Si non, allez à la question 7.

Si oui: si l'on veut que les dépenses occasionnées soient couvertes par les contributions des étudiants, une analyse sommaire des coûts a montré que :

- Si 50 étudiants s'inscrivent, les frais d'inscription devraient être portés à 5000 Frws;

- Si 100 étudiants s'inscrivent, les frais d'inscription devraient être portés à 3000 Frws.

En ce qui vous concerne vous seriez prêts à payer :

3. 5000 ou 3000 selon le cas

2. 3000 seulement

1. Moins de 3000. Dans ce cas, combien par exemple ?.....

7. A quelle période souhaiteriez-vous que le programme commence ?

1. Début 1er trimestre

2. Début 2ème trimestre

3. Début 3ème trimestre

8. Supposons que le programme était lancé à la période qui vous convient. Vous inscririez-vous?

4. Absolument oui 3. Probablement oui

2. Probablement non 1. Absolument non

9. Recommanderiez-vous le programme à vos collègues ?

1. Oui 0. Non

III. AUTRES QUESTIONS

10. Il existe une opinion répandue selon laquelle quelqu'un qui a "fait des études" ne devrait pas se lancer dans la petite entreprise.

Face à cette opinion, vous êtes :

1. Très d'accord 2. D'accord
 3. Ni d'accord ni pas d'accord 4. Pas d'accord
 5. Totalement pas d'accord

11. Les Universités en général et l'UNR en particulier devraient mettre en place une structure de promotion de l'esprit d'entreprise chez les étudiants pour stimuler ceux qui le veulent à créer plus tard leur propre petite ou moyenne entreprise. Face à cette idée vous êtes :

5. Très favorable
 4. Favorable
 3. Ni favorable ni défavorable
 2. Défavorable
 1. Très défavorable

12. Mr X, un Parlementaire, propose d'augmenter les impôts et taxes sur les petites entreprises privées. Son argument est que, pour son développement harmonieux, le pays devrait réduire au minimum le nombre des petites entreprises et encourager plutôt les grandes entreprises. A cette proposition vous seriez :

1. Très favorable
 2. Favorable
 3. Ni favorable ni défavorable
 4. Défavorable
 5. Très défavorable

IV. INSCRIPTION AU TEST

En collaboration avec deux professeurs de la faculté des SESG, l'étudiant qui vous envoie ce questionnaire aimerait faire un test de ce programme (brochure et conférences) dans le cadre de son mémoire. L'inscription est gratuite. Durée : mois d'octobre (temps libres)

Voudriez-vous vous inscrire ?

Oui Non

Si oui, veuillez donner les renseignements suivants.

1- Nom et prénom :

2- Home :..... Chambre n° :

Externes : mettez le home et le no-de chambre que vous fréquentez souvent au campus et éventuellement le nom de la personne à contacter : C/O.....

Signature :

NB. Un échantillon aléatoire sera tiré du groupe de ceux qui se proposent volontaires. Ne soyez donc pas étonné si, malgré votre inscription, vous n'apparaissiez pas dans l'échantillon.

Merci pour votre compréhension.

Annexe 2. QUESTIONNAIRE I. Version anglaise

"BECOME ENTREPRENEUR" : A SPECIAL PROGRAMME FOR YOU

"Become entrepreneur" is a proposal of a special programme intended for the students of all faculties at the master level. Exception for enrolment can be made for students undergraduating, especially when their faculty does not have the master level.

Objectives

The general objective is to promote the enterprise spirit among the students. Three specific objectives are pursued :

- to develop a more positive image of the small business and of entrepreneurs*
- to develop a personal business project idea*
- to have the necessary information in case the student would like to start his own small business after his studies or later.*

Mode

- The registration is voluntary*
- The expenses will be entirely or partially covered by students' contributions.*
- Theoric length : one term*
- The programme will be sanctioned by a participation certificate*
- Prizes will be allowed to the two best business projects.*

Organization

To begin with, the structure responsible of the programme would be the faculty having business administration in his attributions. All faculties would cooperate in order to adjust the programme. Thereafter, the University would create an independant structure which could take over the responsibility of the programme.

*The programme will consist in a brochure to be distributed for individual or group reading, a seminar with conferences, discussions...
Each student will have to develop a business project idea.*

Dear Colleague, student at the National University of Rwanda,

This questionnaire is addressed to you within the context of a research which objective is the promotion of the entrepreneur spirit (entrepreneurship) among the University students. The research is undertaken for the report due at the end of the master degree programme in business administration.

The above programme project is an idea of the student carrying on the research. It is submitted to you in order to have your opinion about it. As you are included in the target groupe, please read it carefully and thereafter answer the questions.

Thanks in advance for your cooperation.

NB. What is said in the programme project is totally under the responsibility of the student, not of the University.

Pastor Bonus NSABIYUMVA

Student, Master III, Business Administration

I. IDENTIFICATION OF THE RESPONDENT

1- Faculty :.....Department:.....Class:.....SEX: M F

2- In your life you have stayed longer (pls stick off the good answer)

0. In Rwanda 1. In foreign countries

II. QUESTIONS ABOUT THE PROGRAMME "BECOME ENTREPRENEUR"

1. As formulated and applied to the National University of Rwanda, the above developed programme proposal "Become entrepreneur" seems to you :

5. Very clear 4. Clear enough 3. Neither clear no vague

2. Vague 1. Very vague

2. Do you have any suggestion in order to improve/clarify the programme ?

Yes No If yes, which ?

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____

3. Does the programme meet an actual need that you personally have ?

1. Yes 0. No

If yes, can you briefly describe the need ?

- _____
- _____

4. Do you have special expectations about the programme quality ?

Yes No If yes, which for exemple ?

- 1) _____
- 2) _____

5. Is there facts or persons which/who would play an important role in your registration decision

Yes No If yes, which /who are they ?

FACTS:

- 1) _____
- 2) _____

PERSONS:

- 1) _____
- 2) _____

6.A. Do you agree with the principle of the payment of a certain amount as registration fees ?

1. yes 0. No If no, go to question no-7. If yes continue :

6.B. In order to have the expenses covered by the enrolled students, the cost analysis has shown that,

- if 50 students enroll, the fees should be set to 5000 RWFs

- if 100 students enroll, the fees should be set to 3000 RWFs

As far as you are concerned, you would be ready to pay :

3. 5000 or 3000 according the case

2. 3000 only

1. Less than 3000, say how much:.....

7. When would you like the programme to begin ?

1. At the beginning of the 1st term

2. At the beginning of the 2nd term

3. At the beginning of the 3rd term

8. Suppose that the programme be launched at the period that is convenient for you. Would you enroll yourself ?

4. Definitely yes 3. Probably yes 2. Probably no 1. Definitely no

9. Would you recommend the programme to your colleagues

1. Yes 0. No

III. OTHER QUESTIONS

10. According an opinion it is not suitable for an academic to start a small business. With that opinion, you:

1. Strongly agree

2. Agree

3. Neither agree nor disagree

4. Disagree

5. Strongly disagree

11. The Universities in general, and the National University of Rwanda in particular, should set up a special structure in order to promote the enterprise spirit among the students so as to stimulate those willing to start later on their small business. With that idea you :

- 5. Strongly agree
- 4. Agree
- 3. Neither agree nor disagree
- 2. Disagree
- 1. Strongly disagree

12. Mr X, a member of Parliament, proposes to increase taxes over the private small enterprises. His argument is that, for its harmonious development, the country should reduce the small businesses figure at the minimum and encourage instead the growth of big enterprises. With that proposal you would:

- 1. Strongly agree
- 2. Agree
- 3. Neither agree nor disagree
- 4. Disagree
- 5. Strongly disagree

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

DEVENEZ ENTREPRENEUR

AVANT-PROPOS

Avec cette brochure en mains, vous entrez dans le programme "DEVENEZ ENTREPRENEUR". Vous êtes un des premiers à le suivre. L'avenir du programme dépend, pour une certaine part, des résultats que nous obtiendrons avec vous.

Le programme comprend grosso modo :

- la présente brochure
- 4 mini-conférences ou causeries dont :
 - . 2 avec des étudiants déjà entrepreneurs
 - . 2 avec d'anciens universitaires devenus entrepreneurs
- les volontaires parmi vous formeront un ou deux clubs d'entrepreneurs. Ceux-ci se réuniront à part (nous proposons, dans la mesure du possible, chaque fois après les conférences) pour échanger, discuter des idées reçues, émettre des propositions ...

L'objectif du programme est de promouvoir l'esprit d'entreprise chez vous et vous préparer ainsi à devenir un créateur de petites entreprises à succès. Pour cela, trois axes sont retenus:

1. Développer en vous une image plus positive de la petite entreprise et des entrepreneurs. D'expérience, vous n'ignorez pas que les universitaires (que nous sommes!) ont tendance à mépriser la petite entreprise.

2. Vous allez développer une idée de projet de petite entreprise personnelle. Ne vous effrayez pas! C'est une initiation. Et puis il n'y aura pas d'examen du tout. Si vous parvenez à avoir une esquisse du projet, ce sera déjà pas mal. Faites travailler votre imagination ! Remarquez que vous pouvez vous faire aider par vos amis. Pourvu qu'ils ne vous volent pas votre idée!

3. Vous allez aussi essayer de rassembler l'information nécessaire qui vous permettra de passer de l'idée de projet à l'action au moment opportun.

La présente brochure vous donnera les grands traits de l'information dont vous avez besoin. Mais méfiez-vous ! Certaines procédures décrites datent de 1991 et nous sommes en 1996. Des changements peuvent avoir eu lieu. Les quelques mini-

conférences que nous aurons pourront nous aider à mettre à jour notre information.

Le calendrier et les autres suggestions que vous pouvez avoir notamment sur l'organisation des conférences seront discutés ensemble à chaque occasion de rencontre.

Amusez-vous bien à devenir entrepreneur!

INTRODUCTION

Vous avez certainement eu l'occasion de voir quelqu'un lancer sa propre petite entreprise dans votre entourage et vous pouvez rêver en faire autant. Ne cherchons pas trop loin, les cas sont nombreux : la boutique du voisin où qu'elle se trouve, le salon de coiffure de votre ami, un atelier de menuiserie, une unité d'élevage...ferme ou poulailler, une boulangerie, une briqueterie, un atelier de couture, une entreprise de construction, un atelier de réparation de matériel électronique (radios, vidéos, ...), un restaurant, un bar, une station (de distribution) d'essence, un bureau d'études, un cabinet médical, d'avocat, une petite industrie...

Vous avez vu certains réussir, d'autres patauger et même fermer. Parmi les facteurs de réussite, l'on peut citer les qualités humaines de l'entrepreneur: dynamisme, endurance au travail, facilité de contacts, relations humaines harmonieuses... L'autre critère auquel on ne pense pas souvent est la planification. En effet, il ne suffit pas d'avoir une idée, de l'argent et de l'énergie pour démarrer. Il faut également bien penser à ce que l'on va faire. Il faut planifier le lancement sans oublier la croissance. Il faut répondre à des questions comme:

- Est-ce que je m'installe au bon endroit ?
- Est-ce que j'aurai suffisamment de clientèle ?
- Ai-je des concurrents ?
- Comment attirerai-je mes clients ?
- Combien est-ce que je vais investir ?
- Ai-je les fonds qu'il faut ou je vais contracter un emprunt ?
- J'emprunte à qui ? Un ami ? Une banque ? Laquelle? Qui contacter dans la banque ? Combien ?
- Vais-je chercher des associés ? Sur quel critère? Les gens avec qui j'ai des relations très amicales ? Des gens avec qui je sens que je peux collaborer ou n'importe qui a l'argent ?
- Les amis qui me conseillent sont-ils suffisamment informés ou je dois m'adresser à un bureau d'études de projets ou

un conseiller en gestion ?

- Quelles autorités contacter ? Faut-il avoir un registre de commerce au départ ou seulement plus tard ?

- Quel rôle aura la famille ? Est-elle d'accord avec le projet ?

La liste des questions n'est pas exhaustive.

Vous voulez certainement devenir entrepreneur un jour.

Plusieurs circonstances/facteurs peuvent d'ailleurs vous y pousser:

- votre volonté, votre désir de liberté, de service aussi

- des patrons qui peuvent vous donner du fil à retordre

- le chômage (éventuellement)

- salaires qui ne vous donnent pas satisfaction...

Vous n'avez peut-être que très peu de notions en gestion.

Ne vous effrayez pas. Les gestionnaires et les comptables, vous les appellerez quand vous aurez besoin d'eux.

Cette brochure rassemble pour vous des éléments de lecture tirés de plusieurs livres. Il essaie de répondre à votre question intime : "Puis-je devenir entrepreneur ? Comment ?".

NB.- La méthodologie proposée dans l'avant-propos a été abrégée à cause des contraintes de temps.

Le plan retenu est le suivant :

1- La petite entreprise

. Eléments de définition (HULL, 1987 : 21-23)

. Importance de la petite entreprise dans l'économie (SWEENEY, 1982 : 44-46, 75)

2- Les étudiants et la création d'entreprise

(GORRE, 1989 : 28-29)

3- Votre profil entrepreneurial (FORTIN, 1986 : 14-18)

4- Le choix d'une idée de projet (TECHNOSERVE, 1991 : 12-30)

5- Le plan d'affaires

(- TECHNOSERVE, 1991 : 38-40, 97-103

- DELL'ANIELLO, 1987)

6- La recherche d'un financement

(- TECHNOSERVE, 1991 : 36-37

- FORTIN, 1986 : 144-145)

7- Procédures administratives et juridiques (TECHNOSERVE, 1991 : 41-55)

8- Difficultés des entreprises naissantes

(- FORTIN, 1986 : 11 et

- HULL, 1987 : 49-51)

- Nous n'avons pas jugé nécessaire de reproduire ici les textes de lecture.

Annexe 4. ATELIER DE PROMOTION DE L'ESPRIT D'ENTREPRISE DU 20/10/96

Annexe 4.1. Programme de l'atelier

- 1400-1430 : Arrivée des étudiants et des invités
- 1430-1435 : Présentation des invités par Prof. MBONYINKEBE SEBAHIRE Déo, U.N.R.
- 1435-1445 : Introduction par Prof. HAJAYANDI Hyacinthe de l'Université du Burundi et ex-Administrateur Directeur Général de l'OTRABU
- 1445-1500 : Les études de préfactibilité (schéma et exemples) par M. KARENTERA Jean Baptiste, Professeur Visiteur à l'U.N.R. et Directeur du Bureau d'études "African Consultants Team"
- 1500-1510 : Echange
- 1510-1525 : La question du financement des jeunes entrepreneurs par M. KALINIJABO Narcisse, Directeur Général de l'Union des Banques Populaires du Rwanda
- 1525-1535 : Echange
- 1535-1550 : Les procédures administratives et juridiques dans le démarrage d'une petite entreprise par un étudiant
- 1550-1600 : Echange
- 1600-1615 : L'expérience du Madagascar par Mme Patricia RAKOTONDRAMANGA, UNV, HCR Butare/Gikongoro
- 1615-1625 : Echange
- 1625-1640 : L'expérience d'un Etudiant entrepreneur par M. KAMERE MUNYURA Pierre, Etudiant en Gestion, Licence III, Patron du centre IKONDERA/KACYIRU/KIGALI
- 1640-1655 : L'expérience d'un entrepreneur par M. NAYANDI Abraham, Patron de l'Entreprise de construction ECAN
- 1655-1715 : Echange final
- 1715 : Clôture

Les échanges seront coordonnés par Prof. MBONYINKEBE SEBAHIRE Déo

Annexe 4.2. Rapport sur l'atelier de promotion de l'esprit d'entreprise (U.N.R.- 20/10/1996)

1. Comme prévu, ce 20/11/1996 dans l'après-midi (14h00-17h00), a eu lieu l'atelier de promotion de l'esprit d'entreprise, avec la participation des étudiants et quelques experts ou personnes expérimentées dans le domaine de l'entrepreneurship (entrepreneuriat).

2. Le Coordinateur de la séance, le Prof. MBONYINKEBE SEBAHIRE Déo, a en premier lieu salué l'assistance en la remerciant de sa présence. Il a souligné le fait que l'Université dès maintenant doit être la pépinière non seulement de cadres demandeurs d'emploi, mais surtout de créateurs et créatrices d'emploi dans un marché potentiellement élargi à toute la région des Grands Lacs une fois pacifiée. L'espoir en ce sens semble fondé, car, comme l'affirme une spécialiste du domaine, Brigitte BERGER, aujourd'hui "des entrepreneurs surgissent ex nihilo (= du néant) dans des sociétés sans tradition entrepreneuriale" (au sens moderne du terme).

3. C'est ensuite le Prof. Hyacinthe HAJAYANDI qui a pris la parole pour introduire de plein pied le sujet à l'ordre du jour (voir agenda). Il a évoqué de manière claire la situation du Rwanda nouveau caractérisé entre autres par le sous-emploi, une élite décimée par la guerre et le génocide, les contraintes du Programme d'Ajustement Structurel (PAS), les bas salaires relativement au coût de la vie, le sous-développement en général. D'où, dira-t-il, les jeunes étudiantes et étudiants des Universités et Instituts Supérieurs du Rwanda doivent cesser de rêver comme unique solution aux carrières de la Fonction Publique et penser davantage à créer leurs propres entreprises sous la forme surtout de PME (Petites et Moyennes Entreprises). La petite taille est souvent une correction impérative de la grande taille, selon l'expression de Schumacher "Small is beautiful". En ce sens les anciens de nos Universités seront des références et entraîneront des effets de démonstration.

4. M. KARENGERA Jean Baptiste a été quant à lui invité à développer le thème ci-après : les études de préfactibilité (schéma et exemples). Il a décrit les différentes étapes d'un projet, à savoir :

- a) l'identification;
- b) l'analyse;

- c) l'évaluation;
- d) la décision;
- e) la réalisation.

Il a indiqué les mécanismes en jeu à chaque étape en distinguant entre autres les études de préfactibilité relatives à l'identification d'un projet et l'étude de rentabilité prévisionnelle.

Dans la phase de faisabilité il a rappelé les aspects relatifs au marché, les aspects techniques, les dimensions financières et économiques. Son exposé a pu être utile aux profanes du domaine.

5. M. KALINIJABO Narcisse quant à lui s'est intéressé, dans son exposé, à "la question du financement des jeunes entrepreneurs" en expliquant les procédures d'octroi des crédits par les Banques Populaires dont il est le Directeur Général. Il a rappelé que son Institution a été créée en 1975 et qu'avant la guerre le Rwanda comptait déjà 125 Banques Populaires regroupées en une Union en 1983, avec pour objectif principal de développer le monde rural. Le candidat au financement par les Banques Populaires doit en être au préalable un membre actif, donc pas d'encaisses oisives. Après six mois, il peut introduire sa demande de crédit avec une garantie de deux fois le montant sollicité. Il doit en outre exposer ses moyens de remboursement. Suit une présélection des dossiers en s'appuyant sur une descente sur le terrain pour examiner les activités du promoteur. Une fois la décision prise, le candidat passe devant le notaire pour signature et déblocage du montant. Tous les domaines sont finançables (ex. Agro-élevage, artisanat, commerce, etc). Le Directeur Général des Banques Populaires au Rwanda est ensuite passé à l'illustration par un exposé de cas. Des questions ont été posées ensuite pour éclaircissement.

5. Est intervenue ensuite Mme Patricia RAKOTONDRAMANGA, malgache, en développant son propre exemple quand elle était jeune étudiante. Elle a surtout souligné qu'on peut débiter en milieu étudiant par de petites choses (ex. fabrication des jus de fruits), ou en se mettant au petit élevage (ex. canards pour produire du foie gras, met que les malgaches ont appris à apprécier il n'y a pas tellement longtemps).

6. Juste après, l'étudiant KAMERE MUNYURA (3ème Licence Gestion) a livré sa récente expérience dans le lancement d'une entreprise de loisirs (jeux, lectures) avec deux associés (ville de Kigali, Kacyiru) en soulignant pour sa part les chances qu'offre le site privilégié de ses activités et la faiblesse de la culture managériale dans les Pays en Développement.

7. Enfin, c'est l'étudiant NSABIYUMVA (3ème Licence Gestion) qui a parlé de manière brève des procédures juridiques dans le démarrage d'une petite entreprise.

8. La séance a été clôturée par un mot de vif remerciement de la part du Coordinateur de la séance.

Lors d'une rencontre à l'Hôtel Faucon juste après la clôture, il y a eu une séance d'évaluation de l'atelier. En général il y a satisfaction, avec la réserve que le temps programmé n'a pas permis d'amples échanges¹. D'où le souhait que l'atelier soit renouvelé plus tard.

Prof. MBONYINKEBE SEBAHIRE Déo

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

¹ *Les difficultés de langue ont eu leur part : les interventions devaient être traduites soit en Kinyarwanda, soit en Français ou en Anglais pour permettre la compréhension de tous les participants.*

Annexe 5. QUESTIONNAIRE II ET QUESTIONNAIRE III**A. FORMULES D'INTRODUCTION****A.1. Questionnaire II*****a) Pour le groupe d'expérience***

Cher(e) Collègue étudiant(e) à l'UNR,

Merci pour votre inscription au programme "Devenez entrepreneur".

Le présent questionnaire a pour objectif d'évaluer vos intentions et votre information sur le sujet d'identification, étude et lancement de projets d'affaires. Veuillez y répondre en toute sincérité.

Meilleures salutations.

Pastor Bonus NSABIYUMVA
Etudiant, Licence III, Gestion

b) Pour le groupe de contrôle

Cher(e) Collègue étudiant(e) à l'UNR,

Merci pour votre inscription au programme "Devenez entrepreneur".

Je saisis cette occasion pour vous informer que vous faites partie de notre échantillon dans le groupe que nous appelons groupe de contrôle. Comme tel, votre rôle sera simplement de répondre à deux questionnaires dont le premier est celui-ci. L'autre vous sera envoyé fin octobre.

Veillez répondre en toute sincérité.

Merci d'avance pour votre collaboration.

Pastor Bonus NSABIYUMVA,

Etudiant, Licence III, Gestion

A.2. Questionnaire III (tous groupes)

Cher(e) collègue étudiant(e) à l'UNR, voici le dernier questionnaire "Devenez Entrepreneur" que je vous adresse.

Ce n'est pas par erreur que ce questionnaire III ressemble fort au questionnaire II auquel vous avez précédemment répondu. C'est que nous aimerions justement vérifier si la promotion que nous avons organisée ainsi que toutes autres sources de sensibilisation auraient produit un effet sur vous. Veillez répondre spontanément et sincèrement. Cinq minutes suffisent.

Nous vous remercions encore une fois pour votre aimable collaboration.

Pastor Bonus NSABIYUMVA

Etudiant, Licence III, Gestion

I. IDENTIFICATION DU REpondANT

a. Nom et prénom :.....

b. Faculté:.....Département:.....Classe:.....

c. Auriez-vous des parents ou des amis qui ont créé leur propre petite entreprise

1. Oui 0. Non

Sinon, continuez avec la question d.

Si oui, les avez-vous fréquenté ou les fréquentez-vous souvent ?

1. Oui 0. Non

d. Avez-vous déjà suivi un cours ou participé à un séminaire sur l'étude de projets ou l'entrepreneurship (esprit d'entreprise)? 1. Oui 0. Non

II. INTENTIONS DE CREATION D'ENTREPRISE

1. Avez-vous déjà créé une petite ou moyenne entreprise propre à vous ?

1/10. Oui 0. Non

Si oui, passez à la question no-2.

Si non, vous arrive-t-il de penser que vous pourrez créer un jour votre propre entreprise ?

4. Très souvent

3. De temps en temps

2. Rarement

1. Jamais

Si votre réponse ci-haut est "Très souvent ou de temps en temps ou rarement", veuillez répondre à la question ci-dessous. Si non passez à la question no-2.

Comment prenez-vous votre intention de création future d'entreprise (petite et moyenne entreprise) ?

5. Très au sérieux

4. Au sérieux

3. Ni au sérieux ni pas au sérieux

2. Pas au sérieux

1. Pas du tout au sérieux

2. Avez-vous en tête quelques idées de projets que vous pourriez entreprendre plus tard vous-même ou les proposer à des amis

1. Oui 0/1. Non

Si non, passez à la question no-3.

Si oui, voulez-vous indiquer le(s) domaine(s) éventuel(s) ? (cochez sur la bonne réponse) :

1. Agriculture/Elevage/Pêche

1. Alimentation (boulangerie, pâtisserie, boucherie...)

1. Construction/travaux publics

1. Atelier de confection/Artisanat

1. Petite industrie de transformation

1. Commerce (grossiste, demi-grossiste ou détaillant)

1. Services (cabinets, banque, restaurants, hôtels, transport, garage, salons...)

1. Autre

Avez-vous déjà essayé d'évaluer la faisabilité de cette (ces) idée(s) ?

4. Oui, sérieusement

3. Oui

2. Presque non

1. Non, pas du tout

Avez-vous déjà pensé au lieu d'installation de votre projet ?

4. Oui, sérieusement

3. Oui

2. Presque non

1. Non, pas du tout

Si oui, veuillez nous indiquer ce lieu :.....

Auriez-vous déjà esquissé l'étude/évaluation de votre projet ?

4. Oui, sérieusement
 3. Oui
 2. Presque non
 1. Non, pas du tout

II. NIVEAU D'INFORMATION

3. Comment qualifiez-vous votre niveau d'information sur les sujets suivants :

(cochez dans la case qui correspond le plus à votre sentiment).

INFORMATION (SUR)	Très Claire	Claire	Ni claire Ni vague	Vague	Très Vague
- Le processus de lancement d'un projet d'entreprise					
- Un plan d'affaires (étude de projets)					
- La recherche d'un financement					
- L'importance des entrepreneurs dans une société					
- Les exigences légales pour lancer une entreprise					
- Votre profil entrepreneurial					
- Les difficultés d'une entreprise naissante					

4. Quand on décide de démarrer un projet d'entreprise, il faut au moins savoir par où commencer. A ce sujet, considérant l'information que vous avez sur le lancement d'une entreprise, face à la décision d'entreprendre, vous vous sentiriez :

5. Très à l'aise
 4. A l'aise
 3. Ni à l'aise ni mal à l'aise
 2. Mal à l'aise
 1. Très mal à l'aise

ANNEXE 6. DEPOUILLEMENT DU QUESTIONNAIRE I : BASE DE DONNEES

CODES POUR LES FACULTES

Agronomie : 1 ESTI : 2 Lettres : 4 Médecine : 5 SCAP : 7 Sciences : 8 Sciences de l'éducation : 9 SESG : 10

AUTRES : Fac = Faculté; Backgr = Background; 99 = Non réponse

NO	FAC	SEXE	BACKGR	QUESTIONS										Synthese
				1	3	6A	6B	7	8	9	10	11	12	
1	1	1	1	2	1	0	0	1	3	1	5	5	5	6
2	1	1	0	4	1	1	3	1	4	1	5	5	5	13
3	1	1	0	2	0	0	0	1	3	1	4	5	4	5
4	1	1	1	4	1	1	1 ¹⁰⁰⁰	1	3	1	4	5	5	10
5	1	1	0	5	1	0	0	1	3	1	5	5	5	9
6	1	1	99	4	1	1	1 ¹⁰⁰⁰	1	3	1	4	4	4	10
7	1	1	1	5	1	1	2	2	3	1	4	4	5	12
8	1	1	1	1	0	0	0	1	3	1	5	4	4	4
9	1	1	0	4	1	1	2	1	3	1	4	5	5	11
10	1	1	1	4	1	0	0	1	2	1	4	4	4	7
11	1	1	0	3	1	0	0	1	3	1	5	5	5	7
12	1	1	1	5	1	1	2	1	3	1	5	5	3	12
13	1	1	1	1	0	1	1 ¹⁰⁰⁰	99	3	99	5	3	4	6
14	3	1	1	3	1	1	2	1	3	1	4	4	5	10
15	3	1	0	2	1	1	2	1	3	1	5	5	5	9

ANNEXE 6. DEPOUILLEMENT DU QUESTIONNAIRE I : BASE DE DONNEES (SUITE)

NO	FAC	SEXE	BACKGR	QUESTIONS										SYNTHESE
				1	3	6A	6B	7	8	9	10	11	12	
16	3	1	1	4	1	1	3	1	1	1	4	4	4	10
17	3	0	1	4	0	0	0	3	2	1	4	4	5	6
18	3	0	0	2	0	0	0	99	2	0	4	3	4	4
19	3	1	1	4	0	0	0	1	3	1	5	5	4	7
20	3	0	1	4	0	0	0	1	3	1	4	4	4	7
21	3	1	99	4	0	1	99	2	3	1	4	4	4	8
22	3	1	0	4	1	0	0	3	99	1	4	4	4	5
23	4	1	1	4	1	0	0	2	3	1	4	4	5	8
24	4	1	0	2	0	0	0	99	1	1	5	5	5	3
25	4	1	1	5	0	1	3	1	3	1	5	5	5	12
26	4	1	0	4	1	0	0	1	3	1	5	5	4	8
27	4	1	1	99	1	1	1 ²⁵⁰⁰	1	3	1	4	5	4	6
28	4	1	1	2	1	1	1 ¹⁵⁰⁰	1	4	1	5	5	5	9
29	4	1	0	4	1	1	1 ¹⁵⁰⁰	99	4	1	5	5	5	11
30	4	1	1	3	0	0	0	2	3	1	5	4	4	6

ANNEXE 6. DEPOUILLEMENT DU QUESTIONNAIRE I : BASE DE DONNEES (SUITE)

NO	FAC	SEXE	BACKGR	QUESTIONS										SYNTHESE
				1	3	6A	6B	7	8	9	10	11	12	
31	4	1	0	2	1	0	0	1	3	1	4	4	4	6
32	4	0	1	4	1	0	0	3	3	1	4	5	4	8
33	4	0	1	2	0	0	0	3	1	0	1	5	5	3
34	4	1	0	4	0	0	0	2	3	1	5	5	4	7
35	4	0	1	2	0	0	0	3	1	99	5	5	5	3
36	4	1	0	4	0	0	0	1	4	99	2	5	5	8
37	4	1	0	99	0	1	3	1	1	1	4	4	5	5
38	5	1	1	5	1	1	1 ¹⁰⁰⁰	1	4	1	5	5	5	12
39	5	1	0	3	1	0	0	1	2	1	4	4	4	6
40	5	1	0	4	1	0	0	1	4	1	5	4	2	9
41	5	1	1	2	0	1	3	1	2	1	4	4	4	8
42	5	1	1	3	0	1	1 ²⁰⁰⁰	1	4	1	5	4	5	9
43	5	1	1	2	0	0	0	1	1	1	5	4	5	3
44	5	0	1	3	0	1	3	1	4	1	4	4	5	11
45	5	1	1	4	1	1	1 ¹⁰⁰⁰	1	3	1	4	4	4	10

ANNEXE 6. DEPOUILLEMENT DU QUESTIONNAIRE I : BASE DE DONNEES (SUITE)

NO	FAC	SEXE	BACKGR	QUESTIONS										Synthèse
				1	3	6A	6B	7	8	9	10	11	12	
46	5	1	1	4	0	0	0	1	3	1	4	5	5	7
47	5	0	1	2	0	0	0	3	1	1	4	5	4	3
48	5	1	1	5	1	1	3	1	4	1	5	5	5	14
49	5	0	0	3	0	0	0	1	3	1	5	5	5	6
50	5	1	0	3	0	1	1 ²⁰⁰⁰	1	3	1	4	5	4	8
51	5	1	0	3	1	1	3	1	3	1	4	5	4	11
52	5	1	0	3	0	0	0	1	1	1	5	5	5	4
53	5	1	1	5	1	1	1 ⁵⁰⁰	1	4	1	5	5	5	12
54	5	1	0	4	1	1	1 ¹⁰⁰⁰	1	3	0	4	5	4	10
55	5	1	0	3	1	1	1 ¹⁰⁰⁰	1	3	1	4	4	5	9
56	7	1	0	3	0	1	1 ¹⁰⁰⁰	1	4	1	5	5	5	9
57	7	1	1	5	0	0	0	99	99	99	99	99	99	5
58	7	1	0	4	0	0	0	99	1	0	4	3	5	5
59	7	0	0	4	1	0	0	3	3	1	2	4	2	8
60	7	1	0	3	1	0	0	1	3	1	4	4	2	7

ANNEXE 6. DEPOUILLEMENT DU QUESTIONNAIRE I : BASE DE DONNEES (SUITE)

NO	FAC	SEXE	BACKGR	QUESTIONS										Synthèse
				1	3	6A	6B	7	8	9	10	11	12	
61	7	1	1	99	1	0	0	99	2	1	2	4	4	3
62	7	1	0	3	1	1	1 ¹⁵⁰⁰	1	3	0	4	5	5	9
63	7	1	0	4	0	0	0	2	4	1	4	4	4	8
64	7	1	0	99	0	0	0	1	3	1	2	4	1	3
65	7	1	1	4	0	0	0	1	3	1	4	4	4	7
66	7	0	1	3	0	0	0	99	2	1	1	3	3	5
67	7	1	1	4	1	1	1 ⁹⁹	1	3	1	3	4	2	10
68	7	1	1	5	1	0	0	1	3	1	5	5	5	9
69	7	1	1	4	0	1	2	1	3	1	4	4	4	10
70	7	1	1	4	1	0	0	1	4	1	4	5	5	9
71	7	1	0	5	1	0	0	2	3	1	4	4	4	9
72	7	1	1	4	0	1	1 ¹⁰⁰⁰	1	4	1	4	4	4	10
73	7	1	0	3	1	1	1 ⁹⁹	1	3	1	5	5	5	9
74	7	1	0	3	1	1	2	1	3	1	5	5	5	10
75	7	1	1	99	0	0	0	99	3	1	3	4	4	3

ANNEXE 6. DEPOUILLEMENT DU QUESTIONNAIRE I : BASE DE DONNEES (SUITE)

NO	FAC	SEXE	BACKGR	QUESTIONS										Synthèse
				1	3	6A	6B	7	8	9	10	11	12	
76	7	1	0	3	0	1	3	2	2	1	5	4	5	9
77	7	1	0	4	0	0	0	2	3	1	4	4	4	7
78	7	1	1	2	1	1	3	2	4	1	4	5	5	11
79	7	1	0	3	1	1	2	1	3	1	4	5	5	10
80	7	1	0	4	0	0	0	1	3	1	4	4	4	7
81	7	1	0	3	0	1	1 ²⁰⁰⁰	1	3	1	4	5	5	8
82	7	1	0	4	1	1	3	2	4	1	3	5	4	13
83	7	1	1	5	1	1	1 ¹⁰⁰⁰	1	1	1	4	4	4	9
84	7	1	1	5	1	99	0	1	4	1	4	4	4	10
85	7	1	1	4	1	1	1 ¹⁰⁰⁰	1	4	1	4	5	4	11
86	7	1	1	5	1	1	1 ²⁰⁰⁰	2	4	1	2	5	1	12
87	7	1	1	4	1	1	99	1	4	1	1	5	4	10
88	8	0	1	4	1	1	1 ²⁰⁰⁰	1	4	1	4	4	5	11
89	8	1	0	4	1	1	1 ²¹⁰⁰	2	4	1	5	4	4	11
90	8	1	0	4	1	1	2	1	2	1	4	5	3	10

ANNEXE 6. DEPOUILLEMENT DU QUESTIONNAIRE I : BASE DE DONNEES (SUITE)

NO	FAC	SEXE	BACKGR	QUESTIONS										Synthèse
				1	3	6A	6B	7	8	9	10	11	12	
91	8	1	1	4	0	1	1 ¹⁵⁰⁰	1	3	1	5	5	4	9
92	8	1	0	3	0	1	3	1	2	1	4	5	3	9
93	9	1	1	4	1	1	2	1	4	1	4	5	5	12
94	9	1	0	3	1	1	2	3	4	1	4	5	5	11
95	9	1	0	4	1	1	1 ¹⁰⁰⁰	2	3	1	4	4	4	10
96	9	0	0	4	99	1	1 ²⁰⁰⁰	1	4	0	5	5	5	10
97	9	0	0	4	0	1	1 ¹⁰⁰⁰	1	3	1	5	4	5	9
98	10	0	0	3	1	1	2	2	3	1	4	5	4	10
99	10	1	0	4	1	0	0	2	3	1	4	5	5	8
100	10	1	0	5	0	1	1 ⁹⁹	1	4	1	4	5	5	11
101	10	1	0	4	1	0	0	1	3	1	5	5	5	8
102	10	1	0	4	1	1	2	1	3	1	5	4	5	11
103	10	1	0	4	1	0	0	3	4	1	4	4	4	9
104	10	1	0	4	1	1	3	3	3	1	4	5	4	12
105	10	1	1	5	1	0	0	1	4	1	5	5	5	10

ANNEXE 6. DEPOUILLEMENT DU QUESTIONNAIRE I : BASE DE DONNEES (SUITE)

NO	FAC	SEXE	BACKGR	QUESTIONS										Synthèse
				1	3	6A	6B	7	8	9	10	11	12	
106	10	1	0	4	1	1	1 ¹⁰⁰⁰	2	4	1	5	5	5	11
107	10	1	1	2	1	1	1 ¹⁰⁰⁰	1	2	1	5	5	4	7
108	10	1	1	4	1	1	3	1	3	1	4	4	4	12
109	10	1	0	2	1	1	1 ²⁰⁰⁰	1	4	1	5	4	4	9
110	10	1	1	4	0	0	0	2	4	1	4	5	4	8
111	10	1	0	4	1	1	1 ¹⁰⁰⁰	2	3	1	5	5	5	10
112	10	1	1	4	0	1	3	1	3	1	5	5	5	11
113	10	1	1	1	99	0	0	1	3	1	5	5	5	4
114	10	1	1	4	1	1	2	3	3	1	5	5	4	11
115	10	1	1	5	1	1	1 ²⁰⁰⁰	1	4	1	4	5	5	12
116	10	1	1	5	1	0	0	2	4	1	4	5	4	10
117	10	1	1	3	1	1	1 ²⁰⁰⁰	99	4	1	5	5	5	10
118	10	0	1	3	0	1	2	1	3	1	3	5	4	9
119	10	0	1	3	0	1	1 ¹⁵⁰⁰	1	3	1	5	5	5	8
120	10	1	1	3	1	0	0	1	4	1	4	5	4	8

ANNEXE 6. DEPOUILLEMENT DU QUESTIONNAIRE I : BASE DE DONNEES (FIN)

NO	FAC	SEXE	BACKGR	QUESTIONS										Synthèse
				1	3	6A	6B	7	8	9	10	11	12	
121	10	0	1	3	0	1	2	1	3	1	4	4	4	9
122	10	1	1	4	0	1	2	3	3	1	4	5	5	10
123	10	0	1	4	0	0	0	1	3	1	4	4	4	7
124	10	1	1	99	1	1	3	3	1	1	5	5	5	6
125	10	1	1	3	1	1	1 ¹⁰⁰⁰	1	4	1	4	4	4	10
126	10	1	0	1	1	1	3	1	3	1	5	5	4	9
127	10	0	1	4	1	1	2	2	3	1	3	5	4	11
128	10	1	1	3	1	0	0	1	4	1	5	4	5	8
129	10	1	0	4	0	0	0	1	3	1	4	5	4	7
130	10	1	1	3	1	1	2	1	4	1	4	5	5	11
131	10	1	1	4	1	1	2	1	4	1	5	4	2	12
132	10	0	0	4	1	1	2	1	3	1	5	5	4	11
133	10	1	1	4	1	1	2	1	3	1	4	4	4	11

Annexe 7. CALCULS POUR LE TEST DE SNEDECOR

Annexe 7.1. Calcul de la statistique expérimentale f

	AGRO	ESTI	Lettres	Médec.	SCAP	Sciences	Sc. Ed.	SESG
AGRO	1.0000	1.9459	1.1818	1.1316	1.3677	8.7564	6.7357	2.4922
ESTI		1.0000	1.6466	2.2019	1.4227	4.5000	3.4615	1.2808
Lettres			1.0000	1.3373	1.1573	7.4095	5.6996	2.1089
Médec.				1.0000	1.5477	9.9085	7.6219	2.8201
SCAP					1.0000	6.4022	4.9248	1.8222
Sciences						1.0000	1.3000	3.5135
Sc. Ed.							1.0000	2.7027
SESG								1.0000

Annexe 7.2. Relevés de la statistique F de SNEDECOR

FAC/EC.	AGRO	ESTI	Lettres	Médec.	SCAP	Sciences	Sc. Ed.	SESG
AGRO	NA	3.28	2.53	2.6	2.08	5.91	5.91	2.04
ESTI		NA	3.23	3.2	3.08	6.04	6.04	2.23
Lettres			NA	2.44	2.03	5.87	5.87	2
Médec.				NA	1.99	5.84	5.84	1.95
SCAP					NA	5.74	5.74	1.8
Sciences						NA	6.39	5.74
Sc. Ed.							NA	5.74
SESG								NA

* Agro = Agronomie *Sc. Ed. = Sciences de l'éducation

* Médic = Médecine *Fac/Ec. = Faculté/Ecole

ANNEXE 8 : RESULTATS DETAILLES AU QUESTIONNAIRE I

ANNEXE 8.1. APPRECIATION DE LA FORMULATION DU PROGRAMME "DEVENEZ ENTREPRENEUR" (Q.#1)

Faculté / Ecole	Nh	nh	Très claire		Claire		Ni claire ni vague		Vague		Très vague		Non-réponses	
			a _h	p	a _h	p	a _h	p	a _h	p	a _h	p	a _h	p
AGRONOMIE	42	13	3	0.02	5	0.04	1	0.01	2	0.02	2	0.02	0	0.00
ESTI	20	9	0	0.00	6	0.03	1	0.01	2	0.01	0	0.00	0	0.00
LETTRES	33	15	1	0.01	6	0.03	1	0.01	5	0.03	0	0.00	2	0.01
MEDECINE	46	18	3	0.02	4	0.03	8	0.05	3	0.02	0	0.00	0	0.00
SCAP	96	32	6	0.05	13	0.10	9	0.07	1	0.01	0	0.00	3	0.02
SCIENCES	13	5	0	0.00	4	0.03	1	0.01	0	0.00	0	0.00	0	0.00
SC.EDUCAT	10	5	0	0.00	4	0.02	1	0.01	0	0.00	0	0.00	0	0.00
SESG	129	36	4	0.04	18	0.17	9	0.08	2	0.02	2	0.02	1	0.01
TOTAUX	389	133	17	0.13	60	0.45	31	0.24	15	0.10	4	0.04	6	0.04

* SC. EDUCAT. = Sciences de l'éducation

ANNEXE 8.2. LE PROGRAMME "DEVENEZ ENTREPRENEUR" REPOND-IL A UN BESOIN RESSENTI ? (Q.#3)

Faculté / Ecole	Nh	nh	OUI		NON		Non-réponse	
			a _n	p	a _n	p	a _n	p
AGRONOMIE	42	13	10	0.08	3	0.02	0	0.00
ESTI	20	9	4	0.02	5	0.03	0	0.00
LETTRES	33	15	7	0.04	8	0.05	0	0.00
MEDECINE	46	18	8	0.05	10	0.07	0	0.00
SCAP	96	32	18	0.14	14	0.11	0	0.00
SCIENCES	13	5	4	0.03	1	0.01	0	0.00
SC.EDUCAT	10	5	3	0.02	1	0.01	1	0.01
SESG	129	36	24	0.22	11	0.10	1	0.01
TOTAUX	389	133	78	0.60	53	0.39	2	0.01

ANNEXE 8.3. POUR ET CONTRE LES FRAIS D'INSCRIPTION (Q.#6A)

Faculté / Ecole	Nh	nh	OUI		NON		Non-réponses	
			a _h	p	a _h	p	a _h	p
AGRONOMIE	42	13	7	0.06	6	0.05	0	0.00
ESTI	20	9	4	0.02	5	0.03	0	0.00
LETTRES	33	15	5	0.03	10	0.06	0	0.00
MEDECINE	46	18	11	0.07	7	0.05	0	0.00
SCAP	96	32	16	0.12	15	0.12	1	0.01
SCIENCES	13	5	5	0.03	0	0.00	0	0.00
SC.EDUCAT	10	5	5	0.03	0	0.00	0	0.00
SESG	129	36	25	0.23	11	0.10	0	0.00
TOTAUX	389	133	78	0.59	54	0.40	1	0.01

ANNEXE 8.4. AVIS SUR LE MONTANT DES FRAIS D'INSCRIPTION (Q.#6B)

Faculté / Ecole	Nh	nh	5000 ou 3000 frws		3000 frws		500 \leq x < 3000 frws		Non-réponses	
			a _h	p	a _h	p	a _h	p	a _h	p
AGRONOMIE	42	7	1	0.01	3	0.04	3	0.04	0	0.00
ESTI	20	4	1	0.01	2	0.03	0	0.00	1	0.01
LETTRES	33	5	2	0.03	0	0.00	3	0.04	0	0.00
MEDECINE	46	11	4	0.05	0	0.00	7	0.09	0	0.00
SCAP	96	16	3	0.04	3	0.04	9	0.12	1	0.01
SCIENCES	13	5	1	0.01	1	0.01	3	0.04	0	0.00
SC.EDUCAT	10	5	0	0.00	2	0.03	3	0.04	0	0.00
SESG	129	25	5	0.06	11	0.14	9	0.12	0	0.00
TOTAUX	389	78	17	0.22	22	0.28	37	0.47	2	0.03

ANNEXE 8.5. PERIODE ANNUELLE IDEALE DE COMMENCEMENT DU PROGRAMME "DEVENEZ ENTREPRENEUR (Q.#7)

Faculté / Ecole	Nh	nh	Début 1er trim.		Début 2ème trim.		Début 3ème trim.		Non-réponses	
			a _n	p	a _n	p	a _n	p	a _n	p
AGRONOMIE	42	13	11	0.09	1	0.01	0	0.00	1	0.01
ESTI	20	9	5	0.03	1	0.01	2	0.01	1	0.01
LETTRES	33	15	7	0.04	3	0.02	3	0.02	0	0.00
MEDECINE	46	18	17	0.11	0	0.00	1	0.01	0	0.00
SCAP	96	32	19	0.15	7	0.05	1	0.01	5	0.04
SCIENCES	13	5	4	0.03	1	0.01	0	0.00	0	0.00
SC.EDUCAT	10	5	3	0.02	1	0.01	1	0.01	0	0.00
SESG	129	36	23	0.21	7	0.06	5	0.05	1	0.01
TOTAUX	389	133	89	0.67	21	0.16	13	0.09	8	0.06

ANNEXE 8.6. PREVISIONS D'INSCRIPTIONS PROBABLES (Q.#8)

Faculté / Ecole	Nh	nh	Absolument oui		Probablement oui		Probablement non		Absolument non		Non-réponses	
			a _h	p	a _h	p	a _h	p	a _h	p	a _h	p
AGRONOMIE	42	13	1	0.01	11	0.09	1	0.01	0	0.00	0	0.00
ESTI	20	9	0	0.00	5	0.03	2	0.01	1	0.01	1	0.01
LETTRES	33	15	3	0.02	8	0.05	0	0.00	4	0.02	0	0.00
MEDECINE	46	18	6	0.04	7	0.05	2	0.01	3	0.02	0	0.00
SCAP	96	32	10	0.08	16	0.12	3	0.02	2	0.02	1	0.01
SCIENCES	13	5	2	0.01	1	0.01	2	0.01	0	0.00	0	0.00
SC.EDUCAT	10	5	3	0.02	2	0.01	0	0.00	0	0.00	0	0.00
SESG	129	36	14	0.13	20	0.18	1	0.01	1	0.01	0	0.00
TOTAUX	389	133	39	0.30	70	0.54	11	0.08	11	0.07	2	0.01

ANNEXE 8.7. RECOMMANDATION DU PROGRAMME A DES COLLEGUES (Q.#9)

Faculté / Ecole	Nh	nh	OUI		NON		Non-réponses	
			a _h	p	a _h	p	a _h	p
AGRONOMIE	42	13	12	0.10	0	0.00	1	0.01
ESTI	20	9	8	0.05	1	0.01	0	0.00
LETTRES	33	15	12	0.07	1	0.01	2	0.01
MEDECINE	46	18	17	0.11	1	0.01	0	0.00
SCAP	96	32	29	0.22	2	0.02	1	0.01
SCIENCES	13	5	5	0.03	0	0.00	0	0.00
SC.EDUCAT	10	5	4	0.02	1	0.01	0	0.00
SESG	129	36	36	0.33	0	0.00	0	0.00
TOTAUX	389	133	123	0.93	6	0.04	4	0.03

ANNEXE 8.8. OPINION SUR L'ATTITUDE DE MEPRIS DES INTELLECTUELS ENVERS LA PME (Q.#10)

Faculté / Ecole	Nh	nh	Totalemment pas d'accord		Pas d'accord		Ni d'accord ni pas d'accord		D'accord		Très d'accord		Non-réponses	
			a _h	p	a _h	p	a _h	p	a _h	p	a _h	p	a _h	p
AGRONOMIE	42	13	7	0.06	6	0.05	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
ESTI	20	9	2	0.01	7	0.04	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
LETTRES	33	15	8	0.05	5	0.03	0	0.00	1	0.01	1	0.01	0	0.00
MEDECINE	46	18	8	0.05	10	0.07	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
SCAP	96	32	5	0.04	17	0.13	3	0.02	4	0.03	2	0.02	1	0.01
SCIENCES	13	5	2	0.01	3	0.02	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
SC.EDUCAT	10	5	2	0.01	3	0.02	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
SESG	129	36	17	0.16	17	0.16	2	0.02	0	0.00	0	0.00	0	0.00
TOTAUX	389	133	51	0.39	68	0.51	5	0.04	5	0.04	3	0.02	1	0.01

ANNEXE 8.9. OPINION SUR LA CREATION D'UNE STRUCTURE DE PROMOTION DE L'ENTREPRENEURSHIP A L'UNIVERSITE

Faculté / Ecole	Nh	nh	Très favorable		Favorable		Ni favorable ni défavorable		Défavorable		Très défavorable		Non-réponses	
			a _h	p	a _h	p	a _h	p	a _h	p	a _h	p	a _h	p
AGRONOMIE	42	13	8	0.07	4	0.03	1	0.01	0	0.00	0	0.00	0	0.00
ESTI	20	9	2	0.01	6	0.03	1	0.01	0	0.00	0	0.00	0	0.00
LETTRES	33	15	11	0.06	4	0.02	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
MEDECINE	46	18	10	0.07	8	0.05	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
SCAP	96	32	13	0.10	16	0.12	2	0.02	0	0.00	0	0.00	1	0.01
SCIENCES	13	5	3	0.02	2	0.01	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
SC.EDUCAT	10	5	3	0.02	2	0.01	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
SESG	129	36	26	0.24	10	0.09	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
TOTAUX	389	133	76	0.58	52	0.38	4	0.03	0	0.00	0	0.00	1	0.01

ANNEXE 8.10. POSITION QUANT AU VOTE EVENTUEL DE MESURES DEFAVORISANT LA PME (Q.#12)

Faculté / Ecole	Nh	nh	Très défavorable		Défavorable		Ni favorable ni défavorable		Favorable		Très Favorable		Non-réponses	
			a _h	p	a _h	p	a _h	p	a _h	p	a _h	p	a _h	p
			AGRONOMIE	42	13	7	0.06	5	0.04	1	0.01	0	0.00	0
ESTI	20	9	3	0.02	6	0.03	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
LETTRES	33	15	9	0.05	6	0.03	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
MEDECINE	46	18	10	0.07	7	0.05	0	0.00	1	0.01	0	0.00	0	0.00
SCAP	96	32	11	0.08	14	0.11	1	0.01	3	0.02	2	0.02	1	0.01
SCIENCES	13	5	1	0.01	2	0.01	2	0.01	0	0.00	0	0.00	0	0.00
SC.EDUCAT	10	5	4	0.02	1	0.01	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
SESG	129	36	16	0.15	19	0.18	0	0.00	1	0.01	0	0.00	0	0.00
TOTAUX	389	133	61	0.45	60	0.46	4	0.03	5	0.04	2	0.02	1	0.01

ANNEXE 9. SCORES AU TEST DE MARCHÉ

ANNEXE 9.1. SCORES AU TEST DE MARCHÉ POUR LE GROUPE D'EXPERIENCE

No.	INTENTIONS		INFORMATION		ASSURANCE		TOTAL	
	AVANT	APRES	AVANT	APRES	AVANT	APRES	AVANT	APRES
1	11	12	15	18	4	4	30	34
2	14	16	14	30	2	3	30	49
3	17	16	14	23	2	3	32	43
4	15	13	15	29	5	4	35	46
5	10	10	21	23	4	4	35	37
6	17	14	17	21	2	3	36	38
7	14	15	20	23	3	3	37	41
8	17	15	17	22	4	4	38	41
9	15	14	23	25	2	2	40	41
10	15	13	22	22	4	3	41	38
11	15	16	25	22	3	3	43	41
12	17	19	23	31	4	4	44	54
13	21	23	19	25	4	4	44	52
14	15	14	26	23	3	4	44	41
15	20	21	25	24	3	3	48	48
16	18	17	29	30	4	4	51	51
17	21	19	26	33	4	5	51	57
18	19	21	29	30	4	5	52	56
19	17	15	30	29	5	4	52	48
20	20	19	31	28	4	4	55	51
						MOY. =	41.9	45.35

ANNEXE 9.2. SCORES AU TEST DE MARCHÉ POUR LE GROUPE DE CONTRÔLE

No.	INTENTIONS		INFORMATION		ASSURANCE		TOTAL	
	AVANT	APRES	AVANT	APRES	AVANT	APRES	AVANT	APRES
1	13	17	13	23	2	3	28	43
2	6	11	21	25	3	3	30	39
3	9	15	22	26	2	4	33	45
4	13	12	19	20	3	3	35	35
5	15	16	18	24	3	4	36	44
6	15	15	19	22	3	3	37	40
7	11	13	24	26	4	4	39	43
8	18	18	19	24	2	4	39	46
9	17	16	19	18	4	4	40	38
10	19	14	20	22	3	3	42	39
11	16	18	23	25	4	4	43	47
12	19	15	21	23	3	3	43	41
13	15	16	25	28	4	4	44	48
14	15	16	26	26	4	4	45	46
15	15	14	27	26	4	4	46	44
16	17	17	25	27	4	3	46	47
17	15	16	27	27	4	4	46	47
18	16	16	26	25	4	4	46	45
19	19	21	25	19	4	4	48	44
20	23	20	24	26	4	4	51	50
21	19	20	29	30	4	4	52	54
22	22	22	25	31	5	5	52	58
23	21	21	30	25	4	4	55	50
24	22	22	30	30	4	4	56	56
						MOY.=	43	45.375

ANNEXE 10. TEST DE MANN-WHITNEY : CALCUL DES SOMMES DES RANGS

SCORES		RANGS COMBINES	
GE	GC	GE	GC
30	28	3	1
30	30	3	3
32	33	5	6
35	35	8	8
35	36	8	10.5
36	37	10.5	12.5
37	39	12.5	15.5
38	39	14	15.5
40	40	17.5	17.5
41	42	19	20
43	43	22	22
44	43	25.5	22
44	44	25.5	25.5
44	45	25.5	28
48	46	33.5	30.5
51	46	36	30.5
51	46	36	30.5
52	46	39.5	30.5
52	48	39.5	33.5
55	51	42.5	36
	52		39.5
	52		39.5
	55		42.5
	56		44
TOTAUX		426	564

ANNEXE 11. TEST DE WILCOXON SUR LES RESULTATS DU TEST DE MARCHE

ANNEXE 11.1. TEST DE WILCOXON POUR LES RESULTATS DU GE

No.	AVANT	APRES	d	RANG d	+r	-r
1	30	49	19	18	18	0
2	30	34	4	10	10	0
3	32	43	11	16.5	16.5	0
4	35	37	2	3	3	0
5	35	46	11	16.5	16.5	0
6	36	38	2	3	3	0
7	37	41	4	10	10	0
8	38	41	3	6	6	0
9	40	41	1	1	1	0
10	41	38	-3	6	0	6
11	43	41	-2	3	0	3
12	44	52	8	14	14	0
13	44	54	10	15	15	0
14	44	41	-3	6	0	6
15	48	48	0	0	0	0
16	51	57	6	13	13	0
17	51	51	0	0	0	0
18	52	56	4	10	10	0
19	52	48	-4	10	0	10
20	55	51	-4	10	0	10
				TOTAL R=	136	35

ANNEXE 11.2. TEST DE WILCOXON POUR LES SCORES DU GC

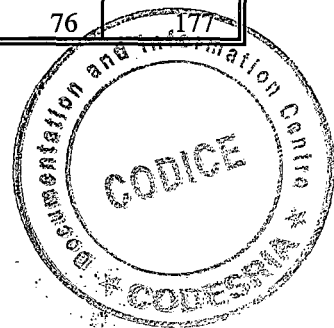
No.	AVANT	APRES	d	RANG d	+r	-r
1	28	43	15	22	22	0
2	30	39	9	20	20	0
3	33	45	12	21	21	0
4	35	35	0	0	0	0
5	36	44	8	19	19	0
6	37	40	3	10.5	10.5	0
7	39	43	4	13.5	13.5	0
8	39	46	7	18	18	0
9	40	38	-2	7.5	0	7.5
10	42	39	-3	10.5	0	10.5
11	43	47	4	13.5	13.5	0
12	43	41	-2	7.5	0	7.5
13	44	48	4	13.5	13.5	0
14	45	46	1	3	3	0
15	46	44	-2	7.5	0	7.5
16	46	47	1	3	3	0
17	46	47	1	3	3	0
18	46	45	-1	3	0	3
19	48	44	-4	13.5	0	13.5
20	51	50	-1	3	0	3
21	52	54	2	7.5	7.5	0
22	52	58	6	17	17	0
23	55	50	-5	16	0	16
24	56	56	0	0	0	0
				TOTAL R=	184.5	68.5

ANNEXE 11.3. TEST DE WILCOXON SUR LES TOTAUX DES SCORES

No	GE			GC			d	Rang	+r	-r
	Avant	Après	d_1	Avant	Après	d_2				
1	30	49	19	28	43	15	4	14.5	14.5	0
2	30	34	4	30	39	9	-5	17.5	0	17.5
3	32	43	11	33	45	12	-1	3	0	3
4	35	37	2	35	35	0	2	8	8	0
5	35	46	11	36	44	8	3	11.5	11.5	0
6	36	38	2	37	40	3	-1	3	0	3
7	37	41	4	39	43	4	0	0	0	0
8	38	41	3	39	46	7	-4	14.5	0	14.5
9	40	41	1	40	38	-2	3	11.5	11.5	0
10	41	38	-3	42	39	-3	0	0	0	0
11	42	45	3	43	47	4	-1	3	0	3
12	42	45	3	43	41	-2	5	17.5	17.5	0
13	42	45	3	44	48	4	-1	3	0	3
14	42	45	3	45	46	1	2	8	8	0
15	43	41	-2	46	44	-2	0	0	0	0
16	44	52	8	46	47	1	7	19.5	19.5	0
17	44	54	10	46	47	1	9	21	21	0
18	44	41	-3	46	45	-1	-2	8	0	8
19	48	48	0	48	44	-4	4	14.5	14.5	0
20	51	57	6	51	50	-1	7	19.5	19.5	0
21	51	51	0	52	54	2	-2	8	0	8
22	52	56	4	52	58	6	-2	8	0	8
23	52	48	-4	55	50	-5	1	3	3	0
24	55	51	-4	56	56	0	-4	14.5	0	14.5
								R =	148.5	82.5

ANNEXE 11.4. TEST DE WILCOXON SUR LES SCORES "INTENTIONS"

No	GE			GC			d	Rang	+r	-r
	Avant	Après	d ₁	Avant	Après	d ₂				
1	10	10	0	6	11	5	-5	20.5	0	20.5
2	11	12	1	9	15	6	-5	20.5	0	20.5
3	14	16	2	11	13	2	0	0	0	0
4	14	15	1	13	12	-1	2	13	13	0
5	15	16	1	13	17	4	-3	18	0	18
6	15	14	-1	15	16	1	-2	13	0	13
7	15	13	-2	15	15	0	-2	13	0	13
8	15	13	-2	15	14	-1	-1	5	0	5
9	15	14	-1	15	16	1	-2	13	0	13
10	16	16	0	15	16	1	-1	5	0	5
11	16	16	0	15	16	1	-1	5	0	5
12	16	16	0	16	18	2	-2	13	0	13
13	16	16	0	16	16	0	0	0	0	0
14	17	19	2	17	17	0	2	13	13	0
15	17	15	-2	17	16	-1	-1	5	0	5
16	17	16	-1	18	18	0	-1	5	0	5
17	17	14	-3	19	15	-4	1	5	5	0
18	17	15	-2	19	20	1	-3	18	0	18
19	18	17	-1	19	21	2	-3	18	0	18
20	19	21	2	19	14	-5	7	22	22	0
21	20	19	-1	21	21	0	-1	5	0	5
22	20	21	1	22	22	0	1	5	5	0
23	21	23	2	22	22	0	2	13	13	0
24	21	19	-2	23	20	-3	1	5	5	0
								R =	76	177



ANNEXE 11.5. TEST DE WILCOXON SUR LES SCORES INFORMATION

No.	GE			GC			d	Rang	+r	-r
	Avant	Après	d_1	Avant	Après	d_2				
1	14	30	16	13	23	10	6	17	17	0
2	14	23	9	18	24	6	3	14	14	0
3	15	29	14	19	18	-1	15	21	21	0
4	15	18	3	19	20	1	2	9.5	9.5	0
5	17	22	5	19	22	3	2	9.5	9.5	0
6	17	21	4	19	24	5	-1	3	0	3
7	19	25	6	20	22	2	4	15	15	0
8	20	23	3	21	25	4	-1	3	0	3
9	21	23	2	21	23	2	0	0	0	0
10	22	26	4	22	26	4	0	0	0	0
11	22	26	4	23	25	2	2	9.5	9.5	0
12	22	22	0	24	26	2	-2	9.5	0	9.5
13	22	26	4	24	26	2	2	9.5	9.5	0
14	22	26	4	25	27	2	2	9.5	9.5	0
15	23	25	2	25	19	-6	8	18.5	18.5	0
16	23	31	8	25	28	3	5	16	16	0
17	25	22	-3	25	31	6	-9	20	0	20
18	25	24	-1	26	26	0	-1	3	0	3
19	26	33	7	26	25	-1	8	18.5	18.5	0
20	26	23	-3	27	26	-1	-2	9.5	0	9.5
21	29	30	1	27	27	0	1	3	3	0
22	29	30	1	29	30	1	0	0	0	0
23	30	29	-1	30	30	0	-1	3	0	3
24	31	28	-3	30	25	-5	2	9.5	9.5	0
								R =	180	51

ANNEXE 11.6. TEST DE WILCOXON SUR LES SCORES ASSURANCE

No	GE			GC			d	Rang	+r	-r
	Avant	Après	d_1	Avant	Après	d_2				
1	1	4	3	2	3	1	2	11	11	0
2	2	3	1	2	4	2	-1	5.5	0	5.5
3	2	2	0	2	4	2	-2	11	0	11
4	2	3	1	3	3	0	1	5.5	5.5	0
5	3	4	1	3	3	0	1	5.5	5.5	0
6	3	3	0	3	4	1	-1	5.5	0	5.5
7	3	3	0	3	3	0	0	0	0	0
8	3	3	0	3	3	0	0	0	0	0
9	4	4	0	3	3	0	0	0	0	0
10	4	5	1	4	4	0	1	5.5	5.5	0
11	4	5	1	4	4	0	1	5.5	5.5	0
12	4	4	0	4	4	0	0	0	0	0
13	4	3	-1	4	4	0	-1	5.5	0	5.5
14	4	4	0	4	4	0	0	0	0	0
15	4	4	0	4	4	0	0	0	0	0
16	4	4	0	4	4	0	0	0	0	0
17	4	4	0	4	4	0	0	0	0	0
18	4	4	0	4	4	0	0	0	0	0
19	4	4	0	4	4	0	0	0	0	0
20	4	4	0	4	4	0	0	0	0	0
21	5	4	-1	4	4	0	-1	5.5	0	5.5
22	5	4	-1	4	3	-1	0	0	0	0
23	5	4	-1	4	4	0	-1	5.5	0	5.5
24	5	4	-1	5	5	0	-1	5.5	0	5.5
								R=	33	44