

## F • Le développement de l'entrepreneuriat

### PROBLÉMATIQUE

*Un cégep peut être un support, un partenaire et aussi un initiateur d'entreprise. Sans vendre des illusions, il peut inculquer aux étudiants l'esprit d'entreprise et faciliter leur insertion dans la vie économique.*

*Comment un cégep peut-il être un creuset de l'innovation? Quels changements suppose une telle orientation? Comment motiver l'étudiant à créer son propre emploi? S'agit-il là d'un rôle que les cégeps doivent assumer?*

---

Communication de  
Jean-Pierre SABOURIN  
Professeur  
Cégep de Sainte-Foy

---

## L'ENTREPRENEURIAT: LES CÉGEPS ONT-ILS LE CHOIX?

### Les bonnes raisons pour agir

- Les PME — Partenaires du développement
  - Leur importance dans le développement économique et l'emploi
  - Embauchent nos finissants
- Les jeunes / entrepreneuriat
  - 20 p. cent possèdent un fort potentiel entrepreneurial
  - 49 p. cent d'intentions positives / démarrage d'entreprise
  - Le succès des clubs de jeunes entrepreneurs / États-Unis et au Canada
- Relever le défi du changement
  - Restrictions financières croissantes
  - L'évolution du profil de nos clientèles étudiantes:
  - Baisse de la cohorte de 17 ans
  - Augmentation des clientèles adultes même à l'enseignement régulier
  - Besoins de recyclage et mobilité de la main-d'oeuvre
  - Les changements technologiques et les besoins de transfert technologique
- L'essaimage des ressources humaines des cégeps
  - La bureaucratisation des cégeps ne mène-t-elle pas directement à favoriser l'essaimage de ses meilleurs éléments vers d'autres défis?

## L'entrepreneuriat

(...) l'appropriation et la gestion des ressources humaines et matérielles dans le but de créer, de développer et d'implanter des solutions permettant de répondre aux besoins des individus (...) l'esprit entrepreneurial se traduit par une volonté constante de prendre des initiatives et de s'organiser compte tenu des ressources disponibles pour atteindre des résultats concrets (Grasse, Yvon, 1982).

- Les caractéristiques des entrepreneurs (Gasse, 1982)
  - Le besoin d'accomplissement et de réussite
  - La créativité et l'esprit d'initiative
  - La prise de risques
  - La confiance en soi
  - L'indépendance et l'autonomie
  - La motivation, l'énergie et l'engagement
- La fonction d'entrepreneur
  - L'efficacité
  - L'innovation
  - La recherche de possibilités
  - L'exploitation du potentiel
  - Les priorités
  - L'attribution des ressources aux résultats escomptés
  - La formulation d'une stratégie

### Entre / intrapreneurs

Intrapreneurs: ce sont les personnes qui se comportent comme les entrepreneurs mais à l'intérieur des organisations. Selon Shils et Zuker (1979) on les distingue des entrepreneurs (...) au niveau du risque l'entrepreneur indépendant assume le risque de faillite et de la faillite découle le désastre financier personnel, alors que pour «l'intrapreneur», la faillite ne signifie que réorganisation. La faillite pour celui-ci est le risque de la carrière.

Entrepreneurs/gestionnaires: les gestionnaires sont plus orientés par leur formation et leurs attitudes vers la résolution de problèmes et l'efficacité. Plutôt que de voir une opposition entre entrepreneurs et gestionnaires, on peut y voir une relation de complémentarité essentielle au succès des projets: c'est alors l'équipe qui devient entrepreneuriale (Reich Robert B. 1988).

### Le développement des entrepreneurs (Gasse - Sabourin, en instance de publication)

#### • Les antécédents

(...) cumulent l'ensemble des facteurs personnels et environnementaux qui favorisent l'apparition des caractéristiques psychosociales caractéristiques des entrepreneurs.

<sup>(1)</sup> La communication se fonde sur un projet d'intervention déposé à l'E.N.A.P. Ce projet a été possible grâce à la collaboration du cégep de Sainte-Foy, de MM. Michel Allard, Yvon Gasse, et de la Fondation de l'entrepreneurship.

### • Les prédispositions

... les caractéristiques psychosociales des entrepreneurs.

### • Les facteurs déclencheurs

(...) les facteurs qui vont diminuer le seuil de passage vers le résultat: création d'entreprises ou encore projet intrapreneurial innovateur.

### • Création d'entreprises ou intrapreneurship

## L'innovation

...est l'instrument spécifique de l'esprit d'entreprise. C'est l'action qui consiste à ouvrir de nouvelles possibilités aux ressources pour pouvoir créer des richesses.

L'innovation est en terme économique ou social plus que technique (...) L'innovation correspondrait en ce cas à un changement de la satisfaction et de la valeur tirées des ressources par le consommateur (Drucker, Peter 1985).

### • Les sources d'innovation

- L'imprévu: la réussite, l'échec, l'événement extérieur inattendus.

- La contradiction: entre la réalité telle qu'elle est et telle qu'elle «devrait être» ou telle qu'on l'imagine.

- Les besoins structurels: ... il part du travail à réaliser. Centré sur la méthode plus que sur la situation, il perfectionne un processus déjà existant, remplace un maillon faible, redéfinit un ancien procédé en tenant compte de nouvelles connaissances.

- Le changement: qui bouleverse la structure de l'industrie ou du marché et prend tout le monde au dépourvu.

- Les changements démographiques.

- Les changements de perception, d'état d'esprit et de signification.

- Les nouvelles connaissances scientifiques ou non.

## L'innovation ça s'organise

### • Le principe

«L'innovation systématique repose donc sur la recherche motivée et organisée du changement et sur l'analyse systématique de perspectives ainsi ouvertes pour l'innovation économique et sociale» (Drucker, Peter, 1985).

### • Le mode d'organisation

- Se donner un projet d'entrepreneur (Drucker, 1985): ... qui définit les objectifs et les limites à l'innovation à partir: d'une politique d'abandon systématique du passé; d'une radiographie de l'entreprise, de ses produits, de ses services, de ses marchés, de ses techniques; d'une définition du décalage et des besoins en matière d'innovation.

- Mettre en parallèle deux processus de gestion: la résolution de problèmes; la recherche des opportunités.

- Créer une «pépinière de champions» (Peters & Waterman, 1983, p. 217)... trois pôles importants pour faire avancer l'innovation: le champion du produit ou du service; le champion de la direction; le parrain — le porteur de la mythologie.

### • Qui sont les innovateurs

- Les jeunes

- Les intrapreneurs

- Les entrepreneurs — partenaires et parrains

### • Tout ce qu'il ne faut pas faire (Berquist D.S., 1987)

- Définir les objectifs d'un entrepreneur à sa place.

- Insister pour qu'un entrepreneur mette en pratique vos idées.

- Vous assurer qu'ils comprennent bien qu'ils travaillent pour vous — surtout pas pour les clients.

- Demander la conformité par rapport aux règles de gestion.

- Insister sur des justifications sans faille pour toutes les dépenses.

- Les récompenser comme on récompense tous les autres membres du personnel.

- Prendre le plus de temps possible pour approuver leurs recommandations en se méfiant des précédents.

- Récupérer le plus vite possible les innovations dans le fonctionnement habituel.

- Les juger sur la manière dont ils font les mandats plutôt que sur les résultats.

- Leur dire souvent face aux difficultés et aux échecs: «Je vous l'avais dit».

- Soyez détaché, peu intéressé.

- Ne faites état que des succès, sans tenir compte des tentatives et des échecs.

- Insister pour dire que les célébrations et l'humour sont frivoles, sans relation avec le travail.

- Ne pas tenir compte du cycle émotif inhérent au comportement entrepreneurial.

- Considérer que «faire arriver les choses» est un objectif trop vague.

## Comment créer une pépinière de champions

### • Le Centre d'entrepreneuriat — lieu de synergie des innovateurs

- Mission du centre: favoriser le développement et l'actualisation de l'entrepreneuriat.

- Les objectifs à poursuivre:

. les actions qui favorisent le développement du potentiel entrepreneurial;

. favoriser l'innovation;

. aider à la création d'entreprises;

. aider le développement des entreprises en émergence.

• **Le système Centre d'aide-cégep (Sabourin, en instance de publication)**

- Niveau 1: découvrir le plus tôt possible les personnes possédant les prédispositions et les antécédents: les personnes à fort et moyen potentiel et celles qui sont soumises à des facteurs déclencheurs.

- Niveau 2: aider le développement de ce potentiel entrepreneurial par le développement des connaissances, des habiletés et des attitudes.

- Niveau 3: diminuer le seuil d'actualisation de la création de leur entreprise.

**Les étapes à franchir**

• **La pertinence d'un plan de développement de l'entrepreneuriat**

- Évaluer le potentiel entrepreneurial et le niveau d'intentions des clientèles du cégep.

- Évaluer les ressources présentes en termes d'innovation et d'aide à l'entrepreneuriat.

- Évaluer le climat entrepreneurial du cégep.

• **La faisabilité du plan de développement de l'entrepreneuriat**

Cette étape détermine la planification de la mise en place des niveaux d'intervention et identifie les conditions pour procéder à chacune des étapes. Les conditions à réunir pourraient être les suivantes:

- la mise en place d'un club de jeunes entrepreneurs dynamiques;

- l'intégration des objectifs de développement du potentiel entrepreneurial dans des programmes de formation;

- la participation concrète du milieu des affaires au centre d'entrepreneuriat: réseau de parrainage, participation au financement, etc.

---

Communication de  
Marcel LAFRANCE  
Président  
Gestion M&A Lafrance inc.  
Vice-président  
Fondation de l'entrepreneuriat

---

**LE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT**

J'ai eu l'occasion, en janvier dernier, de faire un voyage d'études aux États-Unis avec des collègues du ministère de l'Industrie et du Commerce. Nous voulions savoir ce que les Américains avaient développé dans l'enseignement pour la formation en entrepreneuriat.

Nous étions bien conscients au départ que, chez nous au Québec tout comme aux États-Unis et en Europe, la grande

entreprise avait depuis quelques années déjà un bilan négatif vis-à-vis la création d'emplois. Nous savions, chiffres à l'appui, que c'était la naissance de multiples petites entreprises qui donnait un bilan total positif à la création d'emplois dont se targuent aujourd'hui tous les gouvernements occidentaux.

Mais nous connaissions aussi une autre réalité, moins intéressante celle-là, à savoir qu'un très grand nombre de petites et moyennes entreprises abandonnent les affaires avant même d'avoir atteint leur cinquième année: certaines statistiques que je trouve pessimistes vont jusqu'à avancer le chiffre de 80 p. cent.

Nous avons aussi une grande interrogation. Depuis un bon bout de temps, nous vivons une grande euphorie avec l'entrepreneuriat. Nous savons aussi que le climat économique actuel en est un presque idéal qui n'a d'égal depuis la dernière grande guerre selon les économistes. Tous appréhendent qu'un jour le balancier va revenir et que le monde industrialisé sera confronté à une super-crise économique; ce n'est pas être défaitiste de le prévoir, c'est être réaliste: le système est ainsi bâti (le gros problème est de savoir «quand», tout comme ça l'a été pour le krach à la bourse en octobre dernier). Nous sommes donc allés demander à des chercheurs américains ce qu'il adviendra alors de cet engouement pour l'entrepreneuriat. Comment, pensaient-ils, réagiront les entrepreneurs potentiels d'alors? Qu'elle sera la réponse de l'investisseur? L'attitude du tuteur d'entreprise?

Leur réponse a partout été la même et c'est le docteur Robinson du Centre de l'entrepreneuriat du Wichita State University au Kansas qui a le mieux résumé la situation en disant: «Les conséquences d'une crise économique pourront être désastreuses dans les régions où l'entrepreneuriat aura été une attitude, une mode. Dans les régions où l'attitude aura débouché sur une vraie culture (way to think, way to feel, way to live), rien n'arrêtera l'évolution positive de l'entrepreneuriat».

Comment donc pouvons-nous ou devrions-nous agir pour créer au Québec (ou du moins, dans certaines régions du Québec) une vraie culture entrepreneuriale? Que devrions-nous faire pour identifier l'entrepreneur potentiel ou, plus encore, devrais-je dire, pour l'amener à se découvrir? Comment s'y prendre pour l'interpeller? Quelles ressources devrions-nous développer pour le former, activité essentielle si on se rappelle les statistiques du début sur le taux d'abandon des nouvelles entreprises.

Donc, nous avons à accomplir une tâche de société: identifier, interpeller, former l'entrepreneur de demain dans une société accueillante à l'entrepreneuriat.

Tout un défi!

Le docteur Fran Jabara, le premier à avoir créé un centre d'entrepreneuriat universitaire aux États-Unis, il y a déjà 12 ans, parle d'un système intégré qui partirait idéalement de la famille et du milieu (c'est volontairement que j'ai employé le conditionnel «partirait», sur ce point on reviendra).

Mais c'est dès l'école primaire qu'il faut introduire le concept en suscitant des attentes et des intérêts. C'est à ce niveau-là qu'il faut introduire des valeurs: être entrepreneur, fabricant de biens ou distributeur de services ou dispensateur d'idées, c'est une richesse de société à administrer. Le créateur

d'entreprises est le créateur d'emplois, etc. Faut-il, ajoute le docteur Jabara, avoir pris soin de former les maîtres à tenir de tels propos avec des notions de base.

À partir du concept, on doit adapter des cours au niveau du secondaire (entendons par là toute la période entre le primaire et l'universitaire). Ces cours doivent viser à développer les jeunes à l'approche entrepreneuriale: la création, l'innovation, le risque, l'association, la productivité, la rentabilité, les échéanciers, la qualité, la participation. Tout un programme. Aux plus vieux, désireux de s'informer, pourquoi n'expliquerait-on pas le cheminement de l'entrepreneur en devenir qui exige la recherche d'une idée, la découverte d'un marché, la préparation d'un plan d'affaires qui inclut, il va de soi, la préparation d'un plan financier. Pourquoi ne leur parlerait-on pas des exigences et des contraintes auxquelles est confrontée l'entreprise. Tout un programme en effet. Encore là faut-il avoir pris soin de former les maîtres qui, il est facile d'en convenir, ne peuvent pas transmettre ce qu'ils ne connaissent pas.

Certes vous aurez compris qu'ensuite le docteur Jabara va plus loin, voyant dans l'entrepreneurship, à cause de la complexité de l'environnement, une science à intégrer dans le milieu universitaire. Trop longtemps avons-nous connu, nous a-t-il fait remarquer, un milieu universitaire qui ne privilégiait que la formation de gestionnaires et de présidents d'entreprises; mais devant l'évolution, poussés par les jeunes, il a fallu réagir.

Ainsi on voit bien que plus l'école développera une telle approche: d'un concept à une science appliquée, plus la famille et le milieu deviendront sensibles à l'entrepreneurship. Quand je parlais plus tôt au conditionnel d'un système intégré qui «partirait» de la famille, la loupe étant complète, la famille du futur deviendra le premier élément moteur.

Assez parlé des Américains. Chez nous, avons-nous réussi dans ce sens-là? Je ne peux passer sous silence les «Jeunes Entreprises» qui, au niveau des régionales, jouent un rôle très formateur, très interpellant, très dynamisant, malheureusement accessibles à trop peu de jeunes. Mais ensuite? Autour et après, qu'est-ce qu'il y a?

Faut-il s'étonner des résultats d'une enquête toute récente menée auprès de 1500 professeurs de l'Université Laval et de 200 étudiants en Sciences de l'administration de trois universités au Québec qui a rapporté que si 75 p. cent des professeurs répondants considèrent que l'entrepreneurship est un phénomène en expansion, 72 p. cent estiment que l'université n'encourage que partiellement le phénomène de l'entrepreneurship auprès des étudiants; 62 p. cent des mêmes professeurs jugent que les étudiants n'ont pas la formation pour partir en affaires après leurs études, les principaux manques étant:

- . le manque d'expérience pratique
- . le manque de connaissance du milieu
- . le manque de dynamisme et de détermination
- . le manque de contacts avec le milieu.

Chez les étudiants, 84 p. cent se sont dits intéressés à suivre des cours sur le sujet de l'entrepreneurship (ce nombre passe à 91 p. cent, si on ne tient compte que des répondants de l'Université Laval). Ça rejoint une expérience que j'ai eue en janvier dernier avec les 150 finissants en génie mécanique que je devais entretenir de gestion de projets et de planification des opérations.....

Plus ça change, plus c'est pareil.

Ni au collège de Saint-Laurent pendant les huit années de mon cours classique, ni à Polytechnique où, après cinq ans, j'ai obtenu mon diplôme d'ingénieur en 1960, ne m'a-t-on parlé de pollution alors qu'on était en train de détruire notre environnement, ce qui coûtera dans les décennies à venir, des centaines de milliards de dollars à réparer. On ne m'a jamais parlé de santé-sécurité au travail alors qu'on bâtissait de grands complexes manufacturiers non adaptés aux besoins et exigences de l'ouvrier. Et on pourrait allonger la liste. Aujourd'hui, sommes-nous en train de manquer le bateau de l'entrepreneurship? Je dis oui.

Quoi faire?

Sensibilisons nos maîtres, provoquons-les, formons-les. À Baylor au Texas, on a mis en place une infrastructure uniquement pour former les maîtres de tous les niveaux de l'enseignement. Ce collège fournit du matériel de support dans le domaine de la formation en entrepreneurship à plus de 300 autres collèges et universités. C'est aux gens en place dans notre système à penser à des initiatives pour intéresser les maîtres. Pourquoi ne pas penser à des programmes de soutien comme des concours pour récompenser les professeurs les plus performants en économie et ce, à l'intérieur de leur structure. Je ne pense pas à des systèmes parallèles ou nouveaux, pas du moins au début: parler d'organisation, de leadership, de gestion, ça peut se faire sous tous les prétextes. Il y a des idées qui m'ont été transmises par un Pêloquin lors du cours de mathématiques, des principes directeurs par un Doublard lors de cours de biologie, des manières de voir par un Vinet durant un cours de thermodynamique: tout cela m'a marqué pour la vie et 25, 30 ans après, je m'en souviens toujours.

Pourquoi ne pas créer dans les collèges un système de mentor qui serait tellement apprécié par les étudiants et utile aux professeurs. C'est si simple. Ouvrez les portes des collèges aux gens des entreprises qui ont réussi, pour qu'ils viennent tout bonnement, à leur façon, décrire des expériences heureuses ou malheureuses vécues en les commentant et en les interprétant. C'est une manne riche en informations que le maître pourra expliquer et sur lesquelles les élèves pourront argumenter. Brisez les murs, élargissez les portes, rapprochez les deux milieux: entreprise et collège. Depuis un mois, j'ai fait une expérience en demandant à une vingtaine d'hommes d'affaires et d'entrepreneurs quel cégep ils connaissaient. Presque toujours néant si ce n'est pour l'un, un fils qui a étudié à telle maison ou pour l'autre, une fille qui est passée par tel établissement. Difficile de les avoir ces mentors? Bien non, surtout si ce sont les étudiants qui les approchent en leur disant: «nous avons besoin de vous», qui pour un cours, qui pour une conférence ou un séminaire, qui pour une discussion. Ils se feront, après, un grand plaisir de laisser savoir à leur entourage: «Moi, je collabore avec Sainte-Foy, moi avec Bois-de-Boulogne et autres».

La formation c'est aussi une transmission d'éclairage. Il faut amener l'étudiant à percevoir les choses nouvelles. Au moment même où nous nous parlons, de nouvelles techniques sont en train d'être développées. Dans 25 ans, on aura doublé toutes les découvertes qui auront été faites depuis le début de l'univers. L'école doit donc inciter l'élève à la créativité et à l'innovation résultant de l'observation. Et ceci est valable autant pour tout ce qui regarde les techniques, comme l'informatique, la robotique, la bureautique, l'optique et autres, que pour tout ce