

Mars 2001

Université et Entrepreneuriat

Christophe SCHMITT
Chargé de Mission Entrepreneuriat
Responsable du DESS
Entrepreneuriat et Développement des PME
Maître de Conférences en Gestion
Université de Metz

En collaboration avec Mohamed BAYAD
Professeur des Universités
Directeur de l'IAE de Metz

Contact :

Christophe SCHMITT
schmitt@esm.univ-metz.fr

Mohamed BAYAD
bayad@esm.univ-metz.fr

ESM-IAE
3, Place Edouard BRANLY
57070 Metz
Tél. : 03 87 56 37 86
Fax : 03 87 56 37 79

Sommaire

I. La problématique entrepreneuriale au sein de l'Université de Metz	4
II. Création d'entreprise et entreprise de création.....	6
III. Complexité de l'entrepreneuriat.....	7
IV. Les actions	9
V. Les acteurs.....	12
Eléments de bibliographie	14
Annexe 1	15
Annexe 2.....	16
Annexe 3.....	19

Avant-propos

L'entrepreneuriat tient une place importante dans le tissu économique local et national. Ceci n'est pas nouveau. En effet, de plus en plus d'études montrent l'incidence positive des nouvelles petites entreprises sur la création d'emplois. C'est la prise de conscience de cette incidence qui est à l'origine du développement massif¹ des structures d'aide et d'accompagnement des nouvelles entreprises. Dans ces conditions, l'objectif principal de cette présentation est d'éclairer et de justifier le rôle de l'Université et plus particulièrement le rôle de l'Université de Metz dans la problématique de l'entrepreneuriat.

De plus, cette présentation s'inspire et fait suite au document de travail développé par Thierry VERSTRAETE (2000).

¹ Pour s'en convaincre, il suffit de regarder le nombre d'acteurs locaux impliqués dans la problématique de l'entrepreneuriat (plus d'une centaine sur la Lorraine) ainsi que le nombre de concours destinés aux porteurs de projet.

I. La problématique entrepreneuriale au sein de l'Université de Metz

Longtemps, l'Université s'est cantonnée à former des étudiants par rapport à une discipline donnée, tout en négligeant son rôle d'intégration de l'étudiant dans la sphère professionnelle. Certes, certaines expériences de professionnalisation existent mais il convient de souligner que leur faible nombre a un impact marginal au vu du petit nombre d'étudiants concernés. Ces dernières années émerge un renouveau du rôle de l'Université avec la prise de conscience d'une nécessité de développement des formations professionnalisantes², se traduisant notamment par le nombre de stages obligatoires dans les formations ou encore la mise en place de stages de longue durée (ou missions). Mais l'entrepreneuriat reste la « cinquième roue du carrosse » dans la mesure où les actions de professionnalisation sont avant tout centrées sur l'intégration dans des activités existantes. En d'autres termes, l'entrepreneuriat n'apparaît pas comme faisant partie du cursus des formations, il est relégué à un niveau post-diplôme. Dans ces conditions, il est souvent bien difficile pour des personnes porteuses de projet de concilier leur projet et leurs études. Cette situation apparaît souvent comme un dilemme. Pour répondre à ce dilemme, l'Université commence à mettre en place des structures permettant aux porteurs de projets de valider du point de vue universitaire leur action entrepreneuriale³. Et parallèlement, l'Université ouvre ses structures aux porteurs de projets sortis depuis quelques temps du système éducatif et universitaire français : l'université doit faire face à un nouveau public et donc à des exigences souvent différentes⁴. Mais là encore, ces initiatives restent relativement localisées. Il convient donc, et c'est là un des rôles de notre mission, ***de promouvoir un environnement entrepreneurial, en développant des conditions favorables à l'entrepreneuriat au sein de l'Université de Metz***. Par ailleurs, comme le présente Verstraete (2000), l'intégration de la problématique entrepreneuriale au sein de l'Université se trouve renforcée par les dimensions suivantes :

² Dans les faits, cela correspond à la création notamment des IUP.

³ Cela se traduit par la possibilité de travailler sur le projet de création d'entreprise dans le cadre des stages ou des missions obligatoires.

⁴ En effet, au vu de l'expérience du DESS Entrepreneuriat et Développement des PME dispensée par l'UFR ESM de Metz (Etudes Supérieures de Management), il apparaît nettement que les étudiants viennent moins pour sortir avec un diplôme que pour venir chercher des connaissances et un accompagnement par rapport au développement et au pilotage de leur projet.



Première dimension : selon P.-A. Julien (2000), les études montrent que moins de 10% des nouveaux entrepreneurs ont recours à des programmes de formation orientés vers leurs besoins. De plus, le taux de survie après 3 ans des nouvelles entreprises ayant suivi une formation est plus élevé que celui de la moyenne des nouvelles entreprises. Ces différents constats renvoient aux questions : quelle formation à l'entrepreneuriat et pour quelle personne ? La réponse à ces questions centrales a un impact autant sur la forme que sur le fond des formations dispensées en matière d'entrepreneuriat (fond : instrumentalisation, comportement entrepreneurial, . . . forme : simulation, sensibilisation, formation longue, courte, . . .)

Deuxième dimension : l'Université possède par l'intermédiaire de ses étudiants et de ses enseignants-chercheurs un « réservoir » riche et varié d'entrepreneurs potentiels et qui reste souvent inexploité. Il convient ici non seulement de détecter ces personnes, mais aussi de leur montrer les structures qui s'offrent à eux au sein de l'Université pour développer leur projet.

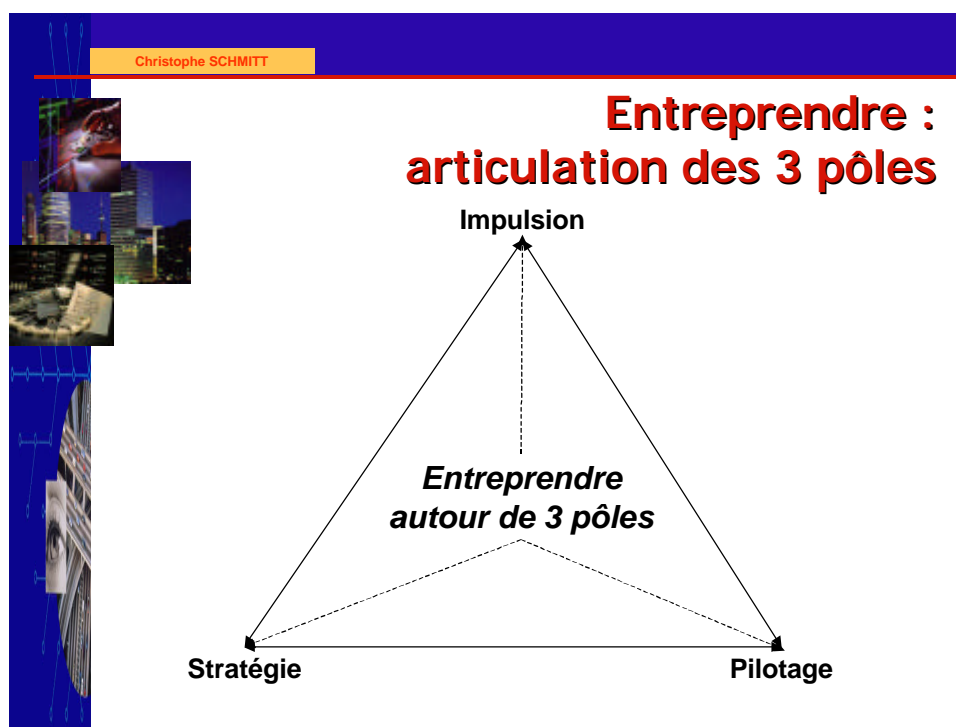
Troisième dimension : la loi sur l'innovation de juillet 1999 ainsi que le décret n° 2000-893 du 13 septembre 2000 relatif aux conditions dans lesquelles les établissements publics d'enseignement supérieur peuvent fournir des moyens de fonctionnement à des entreprises ou à des personnes physiques sont des signes forts de l'Etat pour favoriser les interactions entre Université et Entreprises.

Quatrième dimension : la mise en place de l'Incubateur Lorrain. Cette structure se compose des 4 universités lorraines (Université de Metz, Institut National Polytechnique de Lorraine, Université de Nancy 2 et Université Henri Poincaré). Ces 4 Universités réunissent 66 000 étudiants, 127 équipes de recherche et plus de 3 000 chercheurs. L'Incubateur Lorrain se décline autour des 4 axes suivants (selon document de présentation) :

- détection des idées et des porteurs de projets ;
- formation approfondie adaptée à la démarche entrepreneuriale ;
- accompagnement technologique aboutissant à la réalisation de prototype ;
- accompagnement managérial pour bâtir un plan stratégique.

II. Création d'entreprise et entreprise de création

La création d'entreprise comme le rappelle Verstraete (1999) ne doit pas être abordée de façon linéaire et « saucissonnée ». En effet, où commence et où finit l'entreprise de création, l'acte d'entreprendre ? La constitution juridique (le fait d'avoir un statut) d'une entreprise n'est pas un critère suffisant pour parler de création d'entreprise. Dans certains cas, des personnes sont amenées à avoir des actes d'entreprise (prestation de service, création de prototype, étude de marché, location de locaux, . . .) bien avant le dépôt de leurs statuts. Parallèlement, la mesure des taux de défaillance à 3 ou 5 ans suivant la constitution juridique ne sont pas des indicateurs suffisants pour évaluer la fin de la création d'entreprise. En définitif, l'acte de création peut être plus ou moins long ; tout dépend du projet et de son porteur. Ainsi à une approche temporelle de la création d'entreprise, il convient de substituer une approche a-temporelle et complexe, comme le montre la figure suivante :



Cette approche de la création d'entreprise s'articule autour de trois pôles indissociables et complémentaires :

L'impulsion : elle correspond non seulement à l'émergence de l'idée mais aussi au développement de cette idée en concept (voir éléments de précision plus loin). Ainsi, l'impulsion c'est la capacité des entrepreneurs à se doter de référents organisationnels et de normes d'actions en fonction des actions futures à mener.

La stratégie : elle est issue des représentations⁵ des entrepreneurs. La stratégie ne doit être envisagée sous la forme d'une planification (issue d'outils déterministes rationnels) mais bien sous la forme d'une construction suggérant que les situations ne sont pas données et que les comportements, quoique contraints, ne sont pas déterminés. Ainsi, de façon caricaturale, un même projet conduit par deux personnes différentes peut donner des résultats diamétralement opposés (échec et succès). La stratégie s'exerce donc typiquement dans des situations complexes, marquées par les jeux d'acteurs, l'incertitude du projet et l'évolution même du projet.

Le pilotage : il s'agit d'accomplir de manière continue deux fonctions complémentaires : déployer la stratégie en règles d'actions opérationnelles (déploiement) et capitaliser les résultats et les enseignements de l'action pour enrichir la réflexion sur les objectifs (retour d'expérience) (Lorino, 1997). Le pilotage favorise notamment la construction de liens entre la vision stratégique et la conception des actions stratégiques.

Il convient d'envisager ces trois pôles de façon concomitante afin d'éviter le « saucissonnage » précédemment évoqué. En effet, la mise en place d'une réflexion stratégique ne doit pas attendre que la phase d'impulsion soit terminée, au contraire ces deux pôles se chevauchent pour se nourrir mutuellement et il en va de même avec le pôle pilotage. Ces interactions continues forment la complexité du système entrepreneurial⁶. La création d'entreprise doit donc être envisagée comme un processus se construisant « chemin faisant » et où la stratégie, le pilotage ou encore l'impulsion sont évolutifs en fonction de l'avancée du projet. Dans ces conditions, la mission entrepreneuriale de l'Université doit porter sur ces pôles sans distinction tant du point de vue formation, sensibilisation, simulation ou encore accompagnement. Concrètement par rapport à ces pôles, l'Université doit intervenir en mettant à disposition des « coachs », qui faciliteront le travail sur ces trois pôles de façon simultanée. Il convient donc d'envisager qui seront ces coachs (professionnels, enseignants – chercheurs, . . .) et comment l'Université peut les intégrer (dédommagements, crédit d'heures, décharges de cours, heures complémentaires, . . .), telles sont les questions qu'il convient d'aborder et pour lesquelles, il est nécessaire d'apporter des réponses durables.

III. Complexité de l'entrepreneuriat

La mise en évidence de l'importance de la complexité dans les structures de petites tailles (Schmitt, 2000a et b) a pour conséquence directe de s'interroger sur les différentes dimensions qu'il convient d'envisager. Là encore, ces différentes dimensions auront un rôle incontournable dans les actions qui devront être mises en place au sein de l'Université.

Ainsi, l'entrepreneuriat s'articule autour de trois dimensions indissociables et complémentaires pour aborder la complexité à laquelle elles renvoient (Bayad et Nebenhaus, 1998) :

La dimension technique : cette dimension correspond non seulement à l'aspect technique du projet (ex. conception par ordinateur de circuit intégré préfabriqué) mais aussi aux éléments

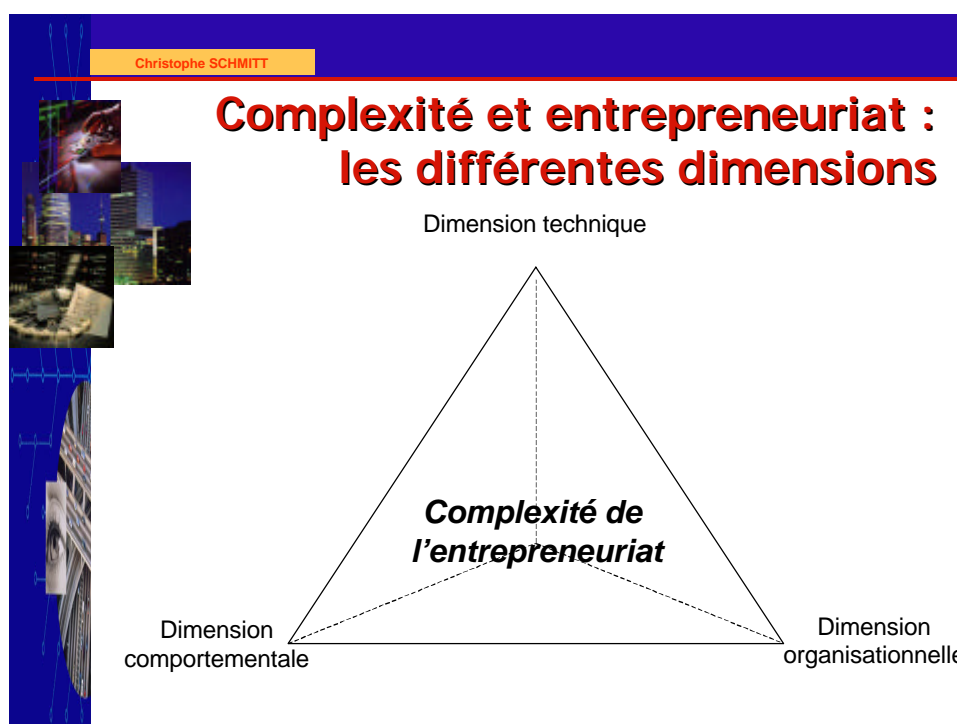
⁵ Il s'agit d'une construction circonstancielle faite dans un contexte particulier et à des fins spécifiques, à savoir dans une situation donnée et pour faire face aux exigences de la tâche en cours. Dans ces conditions, elle est le produit et le processus d'une activité mentale et sociale par laquelle un individu ou un groupe reconstitue le réel auquel il est confronté et lui attribue une signification spécifique.

⁶ Nous définissons la complexité comme l'état d'un système dans lequel circulent des flux nombreux, diversifiés, multidirectionnels, riches, qui permettent au système de prendre des états variés et se caractérisant par son imprévisibilité.

utilisés pour développer le projet (ex. outils de comptabilité). Elle représente bien souvent la raison d'être du projet, c'est-à-dire ce qu'il convient de développer dans une perspective de création de valeur et d'emploi.

La dimension comportementale : il s'agit de la traduction plus ou moins explicite de la façon admise par le ou les porteurs de projet d'agir pour créer de la valeur en fonction des situations rencontrées. Cette dimension correspond à un paradigme stratégique dans lequel le ou les acteurs de l'entreprise s'inscrivent, c'est-à-dire la traduction plus ou moins explicite de la façon admise d'organiser et de faire évoluer le projet. Dans cette dimension, on retrouve la vision stratégique, la philosophie de gestion et les pratiques managériales du ou des porteurs de projet. En résumé, cette dimension recouvre les objectifs et les représentations individuels des personnes concernées.

La dimension organisationnelle : elle comprend la structure formelle et informelle de l'organisation, les systèmes de gestion, les rôles des acteurs, la culture comme résultante de l'interface des valeurs du dirigeant et de celles des membres de l'organisation. Dans cette dimension, on retrouve aussi l'objectif de toute entreprise : assurer sa pérennité. La complexité de l'entrepreneuriat fait que cette pérennité est assurée par la coordination de toutes ces dimensions.



La mise en évidence de ces trois dimensions essentielles et non exhaustives permet de comprendre en partie les échecs des nouvelles entreprises arrivant sur le marché. En effet, bien souvent, les porteurs de projets sont issus d'une formation spécialisée et les projets correspondent à une spécialisation dans un domaine précis. Or, comme le montre nombre de travaux de recherche (Julien et Marchesnay, 1996, Schmitt 2000c, Bayad et Garand, 1998, Delobel 1998, . . .), la gestion des entreprises de petite et de moyenne taille et notamment la gestion de la création d'entreprise nécessite de tenir compte de la complexité. Cela se caractérise souvent dans les faits par une dimension technique hypertrophiée par rapport aux deux autres dimensions. De plus, cette dimension technique se retrouve aussi hypertrophiée lorsque l'accent est mis essentiellement sur des outils liés à la création d'entreprise et

notamment sur les éléments financiers du projet. Il apparaît donc clairement que l'accompagnement de la dimension technique n'est pas suffisante et nécessite un accompagnement managérial permettant un travail sur les dimensions comportementale et organisationnelle.

IV. Les actions

A partir des trois pôles qui constituent la mission entrepreneuriale de l'Université et à partir des trois dimensions qui reflètent la complexité de l'entrepreneuriat, il est possible de décliner un certain nombre d'action à mener afin de ***promouvoir un environnement entrepreneurial, en développant des conditions favorables à l'entrepreneuriat au sein de l'Université de Metz.*** Ces actions s'articulent autour de deux thèmes fédérateurs : détection des potentiels et accompagnement. Le choix de ces deux thèmes n'est pas neutre. En effet, il renvoie au contexte particulier de l'Université. Cela se traduit dans les faits par un positionnement en amont du processus de professionnalisation par rapport aux autres acteurs travaillant aussi sur la thématique de l'entrepreneuriat. Il convient de souligner ici, que l'Université n'a pas pour objectif de se substituer à ces différents acteurs, mais bien de renforcer le travail déjà fait et notamment le travail des pépinières d'entreprise. Ainsi, la volonté de l'Université correspond à une volonté de collaboration plus que de concurrence.

Les actions mises en place au sein de l'Université relèvent de deux thèmes : la détection des potentiels et l'accompagnement.

La détection des potentiels : l'objectif n'est plus d'attendre que les personnes concernées se manifestent, mais d'informer et de former les personnes liées à la problématique de l'entrepreneuriat (il ne s'agit pas ici uniquement des entrepreneurs, mais également des gestionnaires, c'est-à-dire les futurs acteurs locaux de l'entrepreneuriat – Chambre des Métiers, CCI, Incubateur, et autres administrateurs de projet – et des intrapreneurs).

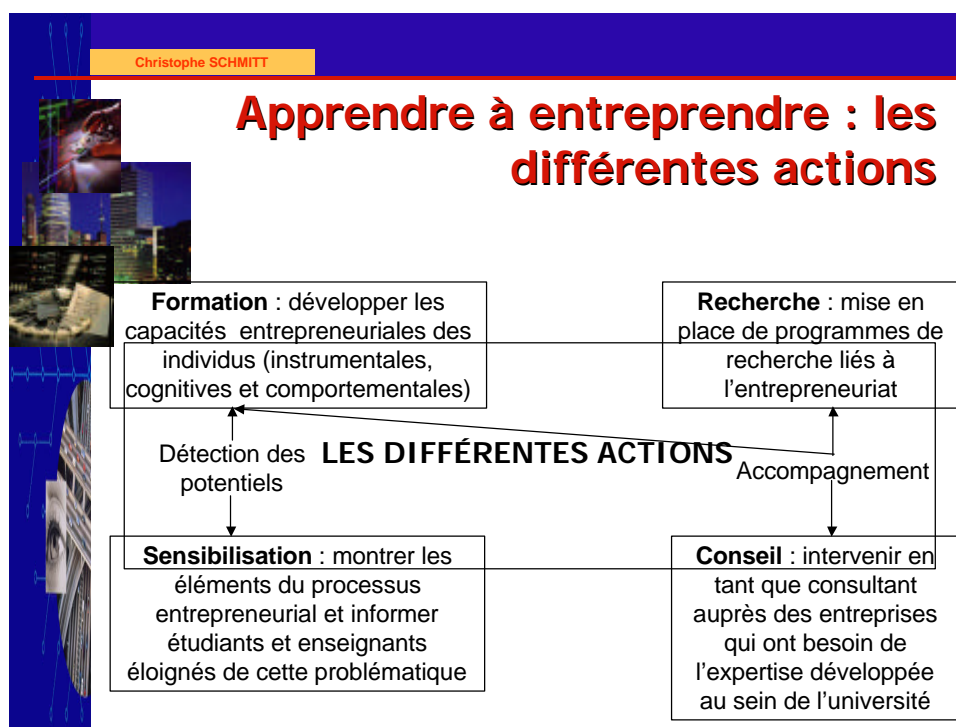
L'accompagnement : il s'inscrit dans une approche heuristique de conception d'un projet. Il convient de préciser ce que nous entendons ici par accompagnement. Pour cela, nous nous référons principalement aux travaux de recherche de Landry et al. (1985), d'Avenier (2000) et de Schmitt. Selon ces auteurs, le rôle de l'accompagnateur n'est pas à amalgamer avec celui de l'expert. En effet, ce dernier a pour rôle d'apporter des solutions à des problèmes rencontrés alors que le premier a pour objectif l'appréhension et la compréhension de la complexité dans laquelle l'entrepreneur évolue. Dans ces conditions, l'accompagnement nécessite non seulement une relation de confiance mais aussi une cognition collective, c'est-à-dire une représentation plus ou moins commune du projet. En ce qui concerne l'organisation et le suivi des éléments d'accompagnement, ce rôle relève non seulement de l'Université mais aussi de l'Incubateur Lorrain. Ces éléments d'accompagnement font référence aux différentes ressources que ces structures pourront mettre à disposition des porteurs de projet (ressources matérielles : locaux, fournitures, ordinateurs et ressources humaines : coachs, tuteurs, tant du point de vue industriel que du point de vue universitaire)

De façon plus synthétique, l'articulation du rôle de l'accompagnateur et de l'expert peut se résumer par la métaphore des planètes Alpha et Bêta de Caillé (1991) :

- sur Alpha, chaque organisation est dotée d'un « engin » qui fournit automatiquement les réponses adéquates à tous les problèmes qui peuvent surgir (raisonnement algorithmique). Lorsque cet engin est en panne, l'organisation fait appel à un « réparateur » qui assurera les réglages nécessaires et remplacera les éléments défectueux.

- sur Bêta, chaque organisation construit ses outils avec les moyens dont elle dispose (raisonnement heuristique). Ces organisations peuvent, en cas de difficulté, faire appel à un accompagnateur. L'accompagnateur ne vient pas apporter la solution, il se sert avant tout de sa position pour aider les personnes du système à se donner une représentation réflexive de eux-mêmes, à ne pas s'enfermer dans leur point de vue, à percevoir ce qui est peut être autrement, à redevenir acteur et créateur de leur devenir.

Autour de ces deux thèmes fédérateurs, quatre types d'actions peuvent être recensés de façon complémentaire (Verstraete, 2000) :



- **la formation** : il s'agit avant tout de formation à l'entrepreneuriat plus que des formations à la création d'entreprise. L'objectif est de développer les compétences entrepreneuriales des personnes suivant ces formations. Concrètement, cela correspond à des formations diplômantes comme le DESS et le DU Entrepreneuriat et Développement des PME dispensées à l'IAE de Metz au sein de l'UFR ESM (Études Supérieures de Management). Parallèlement à ces formations entièrement consacrées à l'entrepreneuriat, des modules sont mis en place dans d'autres formations. Par rapport à la formation, il est important de signaler la volonté de mettre en place des outils pédagogiques originaux et appropriés à cette thématique : des outils de simulation qui permettent de retranscrire une partie de la complexité à laquelle les porteurs de projet seront très vite confrontés. Ces formations sont dispensées autant par des professionnels que par des enseignants universitaires et s'adressent à des étudiants en formation continue et en formation initiale (voir annexe 3). Au delà de l'aspect diplômant des formations, sont développés des modules de formations pour auditeurs libres via les technologies de l'informatique et d'Internet (voir annexe 2). Ces modules

pourront servir comme éléments de formation pour les porteurs de projet faisant partie de l'Incubateur Lorrain.

Enfin, il convient de souligner un aspect important dans le développement des actions de formation à l'entrepreneuriat : les stages. Ces derniers faisant partie intégrante des cycles de formation, il convient de les utiliser dans une perspective plus entrepreneuriale et notamment dans une perspective de création d'entreprise. Néanmoins, cela demande de réfléchir sur les structures de stage à mettre en place. En effet, le déroulement d'un stage nécessite la signature d'une convention entre les différentes parties : l'étudiant, l'Université et l'entreprise. Or, dans une création d'entreprise souvent la dernière partie n'existe pas, et il n'est pas question de précipiter le dépôt des statuts pour faciliter le stage. Il convient de trouver des solutions pertinentes comme par exemple l'utilisation de contrats Ardan.

- **la sensibilisation** : il s'agit ici avant tout de montrer et de décrypter les éléments du processus entrepreneurial et de diffuser l'information auprès d'étudiants et d'enseignants éloignés de cette problématique. Parallèlement, c'est aussi la possibilité de repérer des potentiels. Actuellement et depuis plusieurs années, l'Université de Metz met en place des journées de sensibilisation à la création d'entreprise qui regroupent :

- des témoignages d'entrepreneurs
- l'intervention et la présentation des acteurs locaux liés à cette problématique
- la présentations des outils de l'entrepreneur
- la complexité des interactions entre entrepreneurs et projets.

Du point de vue du contenu, ces formations abordent essentiellement trois volets (voir annexe 1) : de l'idée au concept – l'aspect humain – les réseaux.

Ces deux types d'actions correspondent essentiellement à la partie du processus entrepreneurial qui incombe à l'Université.

- **la recherche** : elle joue un rôle à deux niveaux. Le premier correspond à un élément essentiel, mais non exclusif, du dispositif de valorisation de la recherche au sein de l'Université. Au sein de l'Université de Metz, M^{me} Delphine MAUGIS – ROBART, Ingénieur chargé de la Valorisation de la Recherche, a pour objectif la valorisation du point de vue industriel de travaux issus de la recherche afin d'orienter, d'aider et d'accompagner les chercheurs. En ce sens, il s'agit d'un soutien à la mission entrepreneuriale de l'Université.

Le deuxième rôle de la recherche est de profiter du champ d'expérimentation et d'observation que fournissent les porteurs de projet et les structures d'accompagnement. Dans ces conditions, la problématique de l'entrepreneuriat renvoie à des problématiques plus spécifiques liées à différents laboratoires de recherche. Ainsi, le Centre Européen de Recherche En Management des Organisations (CEREMO) est directement concerné par l'entrepreneuriat. Un des axes de recherche s'articule autour de la thématique suivante : « **Comment comprendre et appréhender la complexité des situations à gérer par les entrepreneurs afin de créer de la valeur ?** ». En effet, la capacité des nouvelles PME à créer de la valeur et des emplois est directement liée à la capacité des acteurs à gérer la complexité. Dans ce projet, la volonté est de mettre en évidence les attributs (c'est-à-dire les facteurs qui motivent les individus à agir) et les attitudes (elles relèvent de la volonté d'apprendre et d'aller au delà de l'existant) dans l'acte entrepreneurial. Au final, ces recherches devront permettre de mettre en évidence les compétences nécessaires pour développer les capacités des entrepreneurs à conduire leurs projets, sujet-clés pour la compétitivité future des entreprises. Les résultats de ces recherches permettront de nourrir directement les réflexions en terme de formation. Parallèlement, aux travaux conduits par le CEREMO, d'autres laboratoires peuvent contribuer au développement de la problématique entrepreneuriale au

sein de l'Université. Plus globalement, ces travaux de recherche menés au sein de l'Université répondent à une problématique locale développée par l'Institut Lorrain des Sciences, du Travail, de l'Emploi et de la Formation (ILSTEF, regroupement de neuf laboratoires de recherche lorrains).

- **le conseil** : il renvoie aux ressources développées au sein de l'université autant par les enseignants – chercheurs que par les étudiants. Les besoins en matière de conseil reprennent les trois dimensions présentées précédemment, c'est-à-dire qu'ils concernent la dimension technique, la dimension comportementale et la dimension organisationnelle. Dans ces différents domaines, l'Université peut orienter et proposer des personnes ressources. Dans ces conditions, il appartient à l'Université de faire une cartographie des ressources potentielles dont elle dispose en fonction des différentes dimensions. Concrètement, le conseil peut revêtir la forme d'une prestation de service par l'intermédiaire de l'intervention d'un enseignant – chercheur ou encore d'une Junior Entreprise. Dans ce cas de figure, une contractualisation sera faite entre les différentes parties. L'autre forme serait la mise en place de stages liés au projet. Dans ce cas, le porteur de projet pourra bénéficier en même temps de l'apport du stagiaire mais aussi de celui du tuteur de stage. Mais des problèmes subsistent, en effet dans les conditions actuelles, il est impossible pour les étudiants de faire un stage dans une structure qui n'existe pas du point de vue juridique. Des voies de solution se dégagent par l'intermédiaire de l'Incubateur Lorrain. En effet, ce dernier pourrait jouer le rôle de l'entreprise dans le cas où celle-ci n'existe pas juridiquement.

En ce qui concerne le cas lorrain, le conseil relève avant tout de l'Incubateur Lorrain qui pourra bénéficier des ressources des 4 universités lorraines. Mais pour des projets non retenus par l'Incubateur, l'Université de Metz a toujours la possibilité de les accompagner et de leur fournir les ressources nécessaires à leur développement.

V. Les acteurs

Pour mettre en place cette mission, l'Université de Metz peut s'appuyer sur les acteurs suivants :

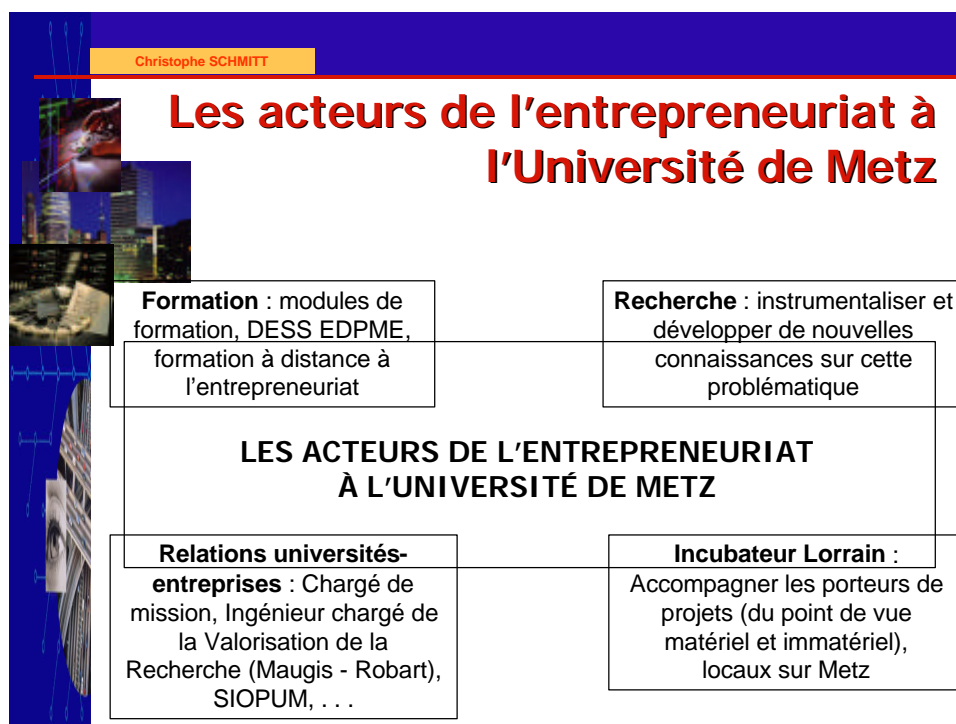
Les enseignants : actuellement, cela correspond à une quinzaine de personnes provenant du domaine professionnel et du domaine universitaire (voir la liste en annexe des enseignants).

Les personnes chargées des relations Université – Entreprises : au final ces personnes correspondent essentiellement :

- au chargé de mission sur la problématique de l'entrepreneuriat ;
- à la chargée de la Valorisation de la Recherche ;
- aux personnes chargées de l'orientation professionnelle des étudiants (le SIOPUM à Metz) ;
- . . .

Les chercheurs : ils sont liés essentiellement aux travaux développés au sein du CEREMO, laboratoire de recherche comprenant plus d'une trentaine de personnes. Du fait que la recherche et l'enseignement recouvrent pour partie les mêmes personnes, les résultats de la recherche ont des implications directes sur le contenu pédagogique des enseignements en entrepreneuriat. Ces implications concernent non seulement les connaissances sur cette problématique mais aussi les outils à utiliser.

L'Incubateur Lorrain : la mise en place de cet Incubateur a pour objectif de développer une politique entrepreneuriale cette fois-ci au niveau de la région lorraine en collaboration avec les trois autres universités de Lorraine. Ainsi, les différentes propositions présentées dans ce document de travail, et notamment celles concernant l'accompagnement, peuvent être une base de travail pour l'Incubateur Lorrain. Dans cette perspective, l'Université de Metz est partie prenante dans le fonctionnement de cet Incubateur tout en continuant à développer sa mission dans les différentes structures qui la composent (UFR, IUT, Institut, . . .).



En définitif, à travers la problématique de l'entrepreneuriat, l'Université trouve là une voie de développement transversale permettant :

- de favoriser la professionnalisation et l'intégration des étudiants ;
- de renforcer et de tisser des liens avec le monde de l'entreprise ;
- de mettre en place des programmes de formation adéquats.

Eléments de bibliographie

Avenier M.-J., *Ingénierie des pratiques collectives, La cordée et le quatuor*, L'Harmattan, 2000.

BAYAD M., GARAND D.J., "Vision du propriétaire-dirigeant de P.M.E. et processus décisionnel : de l'image à l'action", *Actes du 4^{ème} Colloque International Francophone de la P.M.E.*, Nancy-Metz, 1998, Actes sur CD-ROM.

BAYAD M., NEBENHAUS D., "Contribution à un modèle pyramidal de la gestion des ressources humaines en P.M.E.", *Revue Internationale P.M.E.*, Vol 11, n° 2-3, 1998, p. 161-178.

CAILLE P., *Un et un font trois*, Paris, ESF, 1991.

DELOBEL B., "La P.M.E., un mode (très adapté) de réponse aux événements. Contribution à une théorie de l'instabilité/stabilité de la P.M.E.", *Actes du 4^{ème} Colloque International Francophone de la P.M.E.*, Nancy-Metz, 1998, Actes sur CD-ROM.

JULIEN P.-A., *L'entrepreneur au Québec, pour une révolution tranquille entrepreneuriale 1980-2005*, Les Editions de la fondation de l'entrepreneurship, Québec, 2000.

JULIEN P.-A., MARCHESNAY M., *L'entrepreneuriat*, Economica, Paris, 1996.

LANDRY M., MALOUIN J.-L., *Pour une meilleur utilisation des experts-conseils en administration*, dans *Développer l'organisation : perspectives sur les processus d'intervention*, Editeur Gaëtan Morin, Québec, 1985.

LORINO P., *Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage*, Les Editions d'Organisation, 1997.

SCHMITT C., BAYAD M., *Création de valeur et désordre en PME : vers le développement d'une recherche ingénierique*, 5^{ème} Congrès International Francophone sur la P.M.E, Lille, 25-27 octobre 2000.

SCHMITT C., *De la modélisation des problèmes complexes vers le développement d'une recherche ingénierique*, Séminaire Joseph CHICHA, Institut de Recherche sur les P.M.E., Trois-Rivières, Québec, 21 septembre 2000.

SCHMITT C., *Ordre et désordre en P.M.E. : contribution du visuel au développement organisationnel*, dans *Direction et Gestion*, n° 180-181, nov-déc 99- janv-fév 2000, p. 45-60.

VERSTRAETE T., *Entrepreneuriat, connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, L'Harmattan, Paris, 1999.

VERSTRAETE T., *Les Universités et l'Entrepreneuriat*, Document de travail, Lille, septembre 2000.

Annexe 1

Sensibilisation à la création d'entreprise

Le programme des différentes journées

Organisateurs : Christophe SCHMITT, Chargé de mission sur l'entrepreneuriat pour l'Université de Metz et Delphine MAUGIS – ROBART, Ingénieur chargé de la Valorisation de la Recherche à l'Université de Metz

Public : **cycle de séminaires** destinés aux étudiants et aux enseignants-chercheurs intéressés par le **développement d'activités nouvelles et la création d'entreprises**

Lieu : locaux de l'IUT de Metz (Ile du Saulcy, salle C05)

Création d'entreprise et entreprise de création

Jeudi 18 janvier
De 17h à 20h

Repères sur la création d'entreprise :

Christophe SCHMITT, Université de Metz
Représentants de l'Université de Metz
Dominique SACCO, Business Initiative asbl
Et des personnes liées au développement d'activités nouvelles et la création d'entreprises :
Gilles COLLIGNON, Jean-Luc SIMONIN, Cyrille Rigo

Les outils de la création d'entreprise

Jeudi 25 janvier
De 17h à 20h

Innovation et Marketing :

Vincent BOLY, Institut National Polytechnique de Lorraine
Thierry ERNST, T.E. Consulting

Jeudi 1^{er} février
De 17h à 19h

Comptabilité et aspects financiers :

Serge ARGILLI

Jeudi 8 février
De 17h à 19h

Aspects juridiques et fiscaux :

Françoise KEFF, Consultant-Formateur, Fondexlor

Le créateur et son projet

Jeudi 22 février
De 17h à 19h

Comportement entrepreneurial :

Mohamed BAYAD, Université de Metz

Jeudi 1^{er} mars
De 17h à 19h

Management de projet :

Jean-Pierre GRANDHAYE, Institut National Polytechnique de Lorraine

Jeudi 8 mars
De 17h à 19h

Les stratégies de réseau :

Norbert BEHR, CLEMESSY

Séance de clôture

Jeudi 15 mars
De 17h à 19h

Retour sur les projets des personnes participantes :

Christophe SCHMITT, Université de Metz
Yamina BELABASSI, Chargée de mission au Centre Régional d'Innovation et de Transfert de Technologie

Annexe 2

« Entrepreneuriat et Développement des PME »

Responsable de la formation : Christophe SCHMITT

L'entrepreneuriat tient une place importante dans le tissu économique national et international. Pour répondre à cette préoccupation, l'UFR ESM (Etudes Supérieures en Management) de l'Université de Metz développe depuis 4 ans une formation « Entrepreneuriat et développement des PME » de niveau DESS (diplôme d'Etat de 3ème cycle en Sciences de Gestion).

C'est cette expérience que nous mettons aujourd'hui à votre disposition via les technologies de l'informatique et d'Internet. Cette formation s'adresse autant à des personnes voulant acquérir un diplôme d'Etat de 3ème cycle, qu'à des auditeurs libres intéressés par un ou plusieurs modules de formation dans le domaine de l'entrepreneuriat et du management des PME.

OBJECTIFS :

- **Maîtriser les techniques de gestion et les connaissances managériales adaptées aux PME en vue de la création d'une entreprise ou du développement d'un projet**
- **Développer les compétences sociales et relationnelles et travailler en réseau.**

P***UBLIC** : toute personne porteuse d'un projet entrepreneurial, professionnel ou de développement*

CONDITIONS D'ADMISSION :

- En auditeur libre : aucune
- En formation diplômante : sélection sur dossier et sur projet. Tout public de niveau Bac+4, ou Bac+2 avec une expérience professionnelle significative (déposer alors un dossier de demande de **Validation des Acquis Professionnels**)

COÛT :

- En auditeur libre : minimum 2500 F par module + inscription à l'Université de Metz (sous réserve de la décision du CA)
- En formation diplômante :
 - pour les personnes en formation continue : 25 000 Francs (salariés) - 20 000 Francs (demandeurs d'emploi ou pour un financement à titre personnel) (tarif au 01/02/2000) + inscription à l'Université de Metz
 - pour les personnes en formation initiale : coût d'une inscription universitaire

DEBUT DE LA FORMATION : mars 2001 (pour les modules de cours)– septembre 2001 (pour les modules ateliers)

RETRAIT DU DOSSIER DE CANDIDATURE : www.esm.univ-metz.fr à partir de janvier 2001.

REMARQUE : Pour toute information complémentaire vous pouvez contacter le service de scolarité pour la formation initiale au 03 87 56 37 86 et pour la formation continue Stéphane Creusot 03 87 56 37 62.

CONTENU DE LA FORMATION

MODULE COURS : 240 heures		
MANAGEMENT STRATEGIQUE EN PME	GESTION COMPTABLE ET FINANCIERE EN PME	MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES EN PME
<ul style="list-style-type: none"> - Vision entrepreneuriale et choix stratégiques - Environnement et analyse stratégique des PME - Modes d'Organisation et compétitivité des PME 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse et traitement comptable des coûts - Gestion de la trésorerie et comptes prévisionnels - Préparation et compréhension des états financiers - Evaluation de la rentabilité et des politiques financières 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrepreneuriat et styles de management en PME - Politiques de GRH et gestion des compétences en PME - Diagnostic social et gestion du changement en PME
MARKETING EN PME	SYSTEME D'INFORMATION ET CONTROLE DE GESTION	CADRE JURIDIQUE ET FISCALITE DES PME
<ul style="list-style-type: none"> - Entrepreneuriat et stratégie marketing - Politiques commerciales et études de marchés en PME - Politiques de communication et de promotion en PME 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrepreneuriat et systèmes d'information en PME - Conception d'un système d'information en PME - Informatique de gestion pour la PME 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrepreneuriat et propriété intellectuelle - Droit des sociétés et droit de la concurrence - Contrats principaux - Régimes fiscaux et para-fiscaux des PME

MODULE ATELIERS : 120 heures		
CREATION D'ENTREPRISE	REDRESSEMENT ET REPRISE D'ENTREPRISE	DEVELOPPEMENT ET STRATEGIES D'INNOVATION EN PME
4 ateliers	4 ateliers	3 ateliers
MILIEU DES AFFAIRES ET STRATEGIE DE RESEAU DES PME	CONCURRENCE ET STRATEGIE DE COOPERATION DES PME	MISSIONS INTERNATIONNALES ET STRATEGIES D'EXPORTATION DES PME
3 ateliers	3 ateliers	3 ateliers
	COMMUNICATION ET NEGOCIATION	
	4 ateliers	

JURYS-CONSEILS

Possibilité de présenter le projet devant un **jury-conseil** composé d'enseignants et de praticiens des affaires.

PROJETS ET MISSIONS

Préparation effective d'un plan d'affaire, conduite d'un projet de développement d'activités ou réalisation d'un stage pratique (600heures) dans une PME.

Annexe 3

Liste des enseignants et enseignements du DESS Entrepreneuriat et Développement des PME

Nom et qualité des enseignants	Enseignements dispensés
ARGILLI Serge MCF associé	Gestion comptable et financière en PME
BAYAD Mohammed Professeur, ESM	Management stratégique en PME Management des ressources humaines en PME
BEHR Norbert Professionnel	Milieu des affaires et stratégie de réseau en PME
COUTERET Paul MCF, IUT GEA Metz	Management des ressources humaines en PME
ERNST Thierry Professionnel	Marketing en PME
FLORES Karine MCF, ESM	Management stratégique en PME
FRISONI Daniel Professionnel	Communication et négociation
GOULET Stéphane Professionnel	Gestion comptable et financière en PME
HERRMANN Jean-Luc MCF, IUT TC Metz	Marketing en PME
KEFF Françoise Professionnelle	Cadre juridique et fiscalité des PME
KEFF Jean-Jacques Professionnel	Missions internationales et stratégies d'exportation des PME
KNOLL Lionel Professionnel	Création d'entreprise
MERGER Marc Professionnel	Gestion comptable et financière en PME
NAVARRO Lionel Professionnel	Création d'entreprise Développement et stratégies d'innovation en PME
PHILIPPOT Michel Professionnel	Système d'information et contrôle de gestion / Gestion de production
PIERRE Patrice MCF associé	Cadre juridique et fiscalité des PME
RESELLI Myriam Professionnelle	Concurrence et stratégie de coopération des PME
SCHMITT Christophe MCF, IUT GEA Metz	Gestion des processus, responsable de la formation
SERVAS Jean-Pierre Professionnel	Marketing en PME
TROST Hubert Professionnel	Développement et stratégies d'innovation en PME