

Sylvain-Alex KOUMBA

Laboratoire ICI-Université de Bretagne Occidentale

L'entrepreneuriat migrant et l'émergence de partenariats dans les pratiques d'accompagnement Nord-Sud : quels enjeux et quel modèle ?

Résumé

Dans cet article nous souhaitons analyser l'émergence de nouveaux réseaux d'accompagnement inscrits dans un double contexte culturel construit par des acteurs locaux "au nord" et "au sud". Élaboré dans une dynamique partenariale, en adéquation avec l'objectif visant la réalisation d'un projet de création en lien avec les pays d'origine, nous analyserons tour à tour le processus organisationnel en articulation avec les déterminants gravitant autour des partenariats (Valeurs, Conventions, Gestion, outils, processus,...), la pratique d'accompagnement sur le double espace et ses enjeux, puis nous esquisserons la construction d'un modèle dans une perspective de généralisation par les acteurs de l'accompagnement.

Mots clés : Accompagnement, Partenariat nord-sud, conventions, interculturalité, évaluation, performance.

**L'entrepreneuriat migrant et l'émergence de partenariats dans les pratiques
d'accompagnement Nord/sud :
Quels enjeux et quel modèle ?**

**Koumba Sylvestre Alex
Doctorant en sciences de Gestion
sylvalex.k@laposte.net**

**Laboratoire de recherche I.C.I, Université de Bretagne Occidentale
I.A.E - 12 rue de Kergoat CS 93837- 29238 Brest cedex 3- France.**

Résumé : Dans cet article nous souhaitons analyser l'émergence de nouveaux réseaux d'accompagnement inscrits dans un double contexte culturel construit par des acteurs locaux "au nord" et "au sud". Élaboré dans une dynamique partenariale, en adéquation avec l'objectif visant la réalisation d'un projet de création en lien avec les pays d'origine, nous analyserons tour à tour le processus organisationnel en articulation avec les déterminants gravitant autour des partenariats (Valeurs, Conventions, Gestion, outils, processus,...), la pratique d'accompagnement sur le double espace et ses enjeux, puis nous esquisserons la construction d'un modèle dans une perspective de généralisation par les acteurs de l'accompagnement.

Mots clés : Accompagnement, Partenariat nord-sud, conventions, interculturalité, évaluation, performance.

La création d'entreprises par les personnes migrantes, issues ou des quartiers, a été peu étudiée à ce jour et reste assez méconnue (APCE, 2009). Les travaux de différents auteurs ont à cet effet levé un voile progressif sur cette problématique (Ma Mung, 1994 ; Tisserant, 2003 ; Levy, 2002b, 2004, 2005). Toutefois, la plupart des axes d'analyses de cette dynamique entrepreneuriale se situent exclusivement dans la perspective d'un entrepreneuriat (parfois enclavé) dans le pays d'accueil, sans lien avec le pays d'origine (Paturel, R., Levy Tadjine, 2007, Page 142). Pourtant, on observe dans le même temps, l'émergence de formes innovantes organisationnelles mettant en exergue une pluralité d'acteurs de l'accompagnement en situation entrepreneuriale au « nord »¹ comme au « sud » (Manço, A. et Bolzman, C. 2009), dans le but de structurer une « chaîne d'accompagnement totale », qui participe à la mise en place de projets entrepreneuriaux en lien avec le pays d'origine. Ces expériences s'appuient sur une concertation et une dynamique partenariale entre des acteurs (trans)locaux de façon à combler un vide laissé par le recul de l'intervention étatique (Chiasson, 1998 ; Fisette, J., et Salmi, M. 1991). Dans cette perspective, le projet entrepreneurial revêt une dimension transnationale qui pose plusieurs défis dans son accompagnement :

- ✓ La double inscription du projet dans des environnements économiques et culturels distincts
- ✓ La nature des acteurs et des organisations en interaction
- ✓ Une pluralité d'enjeux liés à l'opérationnalisation d'un saut qualitatif dans la pratique d'accompagnement sur « le double espace » (évaluation de la pratique, l'impact de l'accompagnement sur les porteurs, etc.)
- ✓ L'efficacité partenariale pour l'atteinte d'objectifs de création d'activités en lien ultime avec le développement.

Prenant appui sur une étude menée au sein du réseau d'accompagnement GAME (Groupe d'Appui à la Micro-Entreprise) regroupant des acteurs au « nord » et au « sud » dans le cadre d'un travail de recherche en cours, notre réflexion s'articulera autour de l'efficacité de cet accompagnement sur « le double-espace », en adéquation avec les enjeux qui s'y attachent. A cet effet deux questions centrales structureront notre analyse :

1. Dans le cas d'accompagnement de projet en lien² avec les pays d'origine et mettant en relation des structures inscrites dans des environnements distincts, quelles exigences partenariales doivent être intégrées afin d'optimiser les processus de création d'activités ? En d'autres termes, quelles sont les conditions d'instauration d'une dynamique partenariale performante dans le but de participer effectivement et efficacement à la construction de projets entrepreneuriaux de cette nature ?
2. Dans son rapport sur les personnes migrantes et issues de la diversité, l'APCE³ (2009, page 43), fait état de certaines difficultés qu'auraient les réseaux d'appui classiques dans l'accompagnement de tels projets du fait de leur inscription en double espace. A cet effet à l'issu de cette analyse, et dans une optique de généralisation, quel modèle d'accompagnement pourrait être mis en exergue afin que celui-ci puissent être opéré

¹ La terminologie « nord » et « sud » fait référence aux constructions catégorielles pays « riches », pays « pauvres ». Ces catégories sont relatives. Elles s'inscrivent autour des enjeux de développement et des richesses des sociétés. De plus, ces découpages ne sont plus aussi homogènes. En effet, à l'opposé des pays du Nord, le Sud regroupent l'ensemble des pays dits émergents (Brésil, Argentine, Malaisie), des pays à revenus dits intermédiaires (comme le Maroc) et les pays les moins avancés au nombre de 48, essentiellement Africains (Di Maio., S., et al., les relations entre pays du Nord et du Sud [URL : www.emse.fr/site/publications/relations-nord-sud.pdf])

² Les projets en lien avec le pays d'origine qui nous intéresse ici peuvent être de différentes natures et de différentes formes. Ils peuvent s'orienter vers le pays d'origine exclusivement ou sur le double espace (pays d'origine/pays d'accueil) avec des formes d'activités commerciales ou de production en interaction avec diverses parties prenantes (fournisseurs, partenaires, acteurs locaux, clients, acteurs financiers, etc....) « ici » et/ou « là-bas ».

³ Agence Pour la Création d'Entreprise.

par des acteurs tant issus des dispositifs dits « spécialisés⁴ » que ceux issus des dispositifs dits « génériques »⁵ d'accompagnement ?

Notre étude s'appuiera sur une étude qualitative par entretiens semi-directifs menée auprès d'accompagnants sur le double espace. Pour se faire, nous préciserons dans un premier temps les enjeux paradigmatiques liés à l'entrepreneuriat migrants avec ses implications dans une perspective transnationale. Après avoir défini l'accompagnement en situation entrepreneuriale et les partenariats dans le cadre de projet en lien avec le pays d'origine, nous aborderons le cadre épistémologique et méthodologique, puis nous nous focaliserons sur les premiers résultats qui nous permettront d'esquisser en définitive les contours d'une modélisation pour l'accompagnement de ce type de projet dans l'optique d'une généralisation de la pratique par des dispositifs dits « spécialisés » comme des dispositifs dits « génériques ».

1. L'entrepreneur migrant et les projets entrepreneuriaux transnationaux : de la nécessité d'élargir les champs des représentations normatives.

Le phénomène social migratoire fait apparaître tout un imaginaire qui tire ses racines dans les logiques de construction de l'état-nation tiraillé entre sa volonté d'homogénéisation de la société et la sauvegarde de ses valeurs. Cet enjeu est encore plus saillant dans le contexte de la globalisation qui se caractérise par une intensification des flux de biens, de marchandises, de personnes, ainsi que le développement des nouvelles technologies de communication et l'accélération des moyens de transports qui facilitent le connexionnisme et des formes soutenues de mobilités. C'est en quelque sorte ce que des auteurs comme Gilles Deleuze problématisaient sous l'angle des flux et de la stabilité comme l'explique Boltanski. Il y a un projet de l'état-nation, dont l'état providence est une version plus tardive qui est un projet visant à stabiliser la réalité pour la rendre prévisible et organisée pour une population sur un territoire (Boltanski, 2012). C'est en définitive un projet de citoyenneté sociale et « nationaliste » que semble contrarier l'immigré qui est « l'anti-thèse de la fixation » (Extrait de George Simmel cité par Clara Copeta⁶). Or ce n'est pas sans effet. Les domaines de recherche sur l'immigration ont souvent privilégié dans les questionnements l'angle de l'assimilation ou de l'intégration. L'immigré n'a à cet effet, pas souvent été envisagé dans la représentation commune comme pouvant être un acteur économique pour son pays d'accueil et encore moins pour son pays d'origine. L'analyse brève des représentations sociales de l'immigré sont édifiantes à plusieurs égards. L'immigré est inscrit dans des rapports de domination qu'impliquent les contraintes structurelles engendrées par sa situation symbolique, économique, sociale et territoriale en articulation avec la société « dominante ». Pour Albert Schutz (1979), l'immigrant est perçu comme un individu « sans-histoire » qui n'a qu'un présent pour la société majoritaire. « Pauvre », sans ancrage, « Il n'est pas admis que l'immigrant ait deux mondes en tête, c'est à dire qu'il ait une pluralité de systèmes d'attribution de valeurs et de relations ». L'indétermination que produit l'immigré et l'incertitude ou l'angoisse qu'il génère s'actualise « dans l'effort continu de contrôle de l'espace social ». (Bauman, 1993 cité par Clara Copeta). A cet effet comme le notent également les travaux de différents

⁴ Ce sont des dispositifs tels que la FAFRAD (Fédération des associations Franco-africaines de développement), ou encore le GRDR (Groupe de recherche et de réalisations pour le développement rural), Africum Vitae, etc....

⁵ Ce sont des dispositifs dits aussi « de droit commun », tels que les boutiques de Gestion, l'adie (Association pour le droit à l'initiative économique, etc....

⁶ Copeta., C., 2003 « Immigration : représentations et perspectives autour du problème d'intégration », in Camarda., D., Grasini., L., 2003, Local resources and global trades: Environments and agriculture in the Mediterranean region Bari : CIHEAM-IAMB, 2003. 476 p. (Options Méditerranéennes : Série A. Séminaires Méditerranéens ; n. 57). ISBN 2-85352-278-4. Conference on the Relationships between Global Trades and Local Resources in the Mediterranean Region, 2002/04, Rabat (Morocco)

auteurs (Pécoud., 2004 ; Schiller., 2008), certaines constructions conceptuelles dominantes⁷ semblent rigidifier les schèmes de perception de cet objet en l'enfermant dans des réifications intellectuelles qui n'ont parfois pas rigoureusement de prise avec le réel. Cet état de fait réduit non seulement les déterminations socio-économiques engendrées par les spécificités des environnements dans lequel ce dernier s'inscrit, tout en sous-estimant sa dimension inter/transculturelle ainsi que la complexité psycho-socio-relationnelle et affective que « l'immigré » peut avoir avec son pays « d'origine » et son pays « d'adoption ».

Par ailleurs, le pays d'origine peut être aussi envisagé comme un espace de découvertes ou de constructions, voir de développement d'opportunités (Chelly, 2006), en tant qu'espace économique et social parfois vierge d'initiatives, avec une demande de plus en plus croissante et des besoins qui peinent à être satisfaits dans le contexte des pays dits « en développement ». Dans cette optique la double appartenance culturelle n'est plus ici considérée comme « une carence » ou « un handicap », mais assurément comme un avantage compétitif. Les projets économiques deviennent à cet effet de véritables passerelles. On passe de la « double absence » à l'origine du malaise de l'immigré que décrivaient des auteurs tel que Abdelmalek Sayad (1999) à des formes de « double présence », avec des migrants « acteurs de multiples échanges entre sociétés d'accueil et d'origine tout en étant capables dans le même temps de développer une capacité de commutation entre « ici et là-bas », d'alternance, voire de co-présence » (Nedelcu., M., 2010) dans une logique transnationale.

1.1. La perspective transnationaliste comme nouvel enjeu ?

La perspective transnationaliste est relativement récente dans le champ des études migratoires. Introduite par un groupe d'anthropologues américaines en 1992, dans leur ouvrage « Towards a transnational perspective migration », (Schiller, N., Basch, L., Blanc-Szanton, C., 1994) les auteurs proposent un concept qui tente de rendre compte d'une approche nouvelle des questions migratoires sous le prisme de la globalisation : Le transnationalisme. Il se définit comme « les procédés par lesquels les migrants forment et maintiennent des relations sociales multiples (culturelles, économiques, etc.) et créent de la sorte des liens entre la société d'origine et la société où ils s'installent ». Elles appellent ces procédés « transnationalisme pour insister sur le fait que de nombreux immigrés construisent

⁷C'est le cas du concept d'ethnie avec ces variantes « ethnistes » parfois questionnables (« Entrepreneurat ethnique », « Ethnic business », « ethnic community », « économie ethnique », etc.). « Other researchers have contested the facile use of concepts of "ethnic community" and detailed the institutional processes through which ethnic categories and identities are constructed and naturalized (Brubaker 2004; Çağlar 1990, 1997; Erikson 1994; Glick Schiller 1977, 1999; Glick Schiller et al. 1987a, b; Hill 1989; Rath and Kloosterman 2000; Sollors 1989) » (Cité par Schiller, 2008). De plus, comme le souligne Pécoud, il est évident que « L'ethnicité est une construction sociale produite dans le contexte migratoire et influencée par les opportunités et les contraintes des immigrés ». Par ailleurs « les 'ethniques' ne sont pas seulement les autres, les non-Occidentaux ». L'aspect le plus problématique en définitive est qu'en plus d'essentialiser les groupes dans des catégories homogénéisantes et exclusives, « l'approche ethnique des entreprises immigrées sous-estime leur interculturalité » (Pécoud, 2004) voir leur transculturalité. Sommes toutes, l'histoire du mot s'avère également édifiant à ce propos. En effet, c'est en 1854 que Joseph Arthur de Gobineau dans son "**essai sur l'inégalité des races humaines**" établit une synonymie entre **l'ethnie et la race**. Par contre, l'ethnologie apparut comme discipline scientifique en 1870 avec les études ethnographiques ramène l'ethnie à **la culture non - civilisée**. Le concept d'Ethnie vient du grec ethnos, désignant des peuples ou des tribus non organisés en cités-états (Amselle., J., L., 1987 in Annales. Economies, Sociétés, Civilisations. 42 année, N. 2, pp. 465-489). Dans la tradition ecclésiastique, on désigne par ethnè l'ensemble des peuples non-chrétiens. Mais le terme « ethnie » n'apparaît en France qu'à la fin du XIXe siècle dans un contexte de domination européenne et dans une volonté de classer à part des peuples qui n'auraient pas d'histoire : il peut se comprendre alors comme un synonyme de race racialement différente à la « race européenne ». C'est en 1896 que le mot ethnie fût introduit dans les sciences sociales par Vacher de Lapouge, théoricien raciste ou « racialiste » en pleine consolidation de ses théories raciales avec les enjeux d'opposition **entre civilisés et primitifs, entre race supérieures et races inférieures**, etc. (Voir à ce propos les travaux de Pierre André Taguieff dans son ouvrage intitulé « La couleur et le sang. Doctrines racistes à la française ». Même si le mot a évolué depuis, plusieurs auteurs y voient un euphémisme contemporain des idées évolutionnistes et **l'ensemble des approches « ethnistes » reste teintés de cet héritage** (Voir à ce sujet les travaux sous la direction de Amselle et M'bokolo, « au cœur de l'ethnie, 2005 ; sous la direction de Chrétien et Prunier, les ethnies ont une histoire, 2004).

aujourd'hui des sphères sociales qui traversent les frontières géographiques, culturelles et politiques traditionnelles. Un élément essentiel du transnationalisme est la multiplicité des participations des immigrants transnationaux (transmigrants) à la fois dans le pays d'accueil et dans le pays d'origine » au moins. Cependant, le phénomène en lui-même s'avère plus ancien (Thomas et Znaniecki, 1998 [1919] ; Portes *et al.*, 1999 ; Vertovec, 1999 ; Schnapper, 2001). « En effet, les mouvements migratoires, les échanges à distance et les identifications multiples des migrants ont préexisté à l'époque moderne et à l'organisation politique des États-nations. Dans leurs formes actuelles, les pratiques transnationales apparaissent comme la conséquence de plusieurs facteurs : la restructuration globale du capital ; l'augmentation de l'insécurité politique et économique des migrants dans les sociétés d'accueil ; le rôle de plus en plus important joué par les migrants dans les économies des pays d'origine » (Nedelcu, M., 2010). D'autres auteurs évoquent la notion de diaspora en se focalisant sur les aspects culturels et identitaires (Levy, 2000 ; Cohen, 1997) « et avec cette condition existentielle particulière consistant à résider dans le déplacement (Clifford, 1999, cité par Ceschi, 2007). Le transnationalisme met l'accent sur les pratiques socio-économiques et les relations. Dans leur article "The study of transnationalism : pitfalls and promise of an emergent research field" les auteurs Portes, Guarnizo et Landolt définissent et spécifient un ensemble de paramètres qui confèrent la pertinence et l'effectivité de l'objet d'étude dans une optique transnationaliste⁸. « En effet, la "multidimensionalité" des processus structurant ces nouveaux espaces sociaux (Levitt, Dewind, Vertovec 2003 ; Faist 2000) engendre une multiplicité de domaines d'intervention et implique un changement de paradigme, favorable à la valorisation de la mobilité et de ses logiques, à l'ouverture d'espaces sûrs et irrévocables de citoyenneté économique, sociale et politique même pour les « non-nationaux » des sociétés de destination, au dialogue entre les politiques nationales et internationales de l'immigration et les politiques de coopération » (Ceschi, S., et al 2007). Cette perspective s'illustre par la mobilisation de dispositifs et d'organisations (de solidarité internationale, etc.) à l'échelle européenne en faveur de l'appui des projets entrepreneuriaux de cette nature, afin de soutenir et favoriser l'émergence d'initiatives des migrants en direction de leur pays d'origine. Au travers des projets économiques développés et mettant en lien le pays « d'origine » et le pays « d'adoption », les migrants sont désormais vus et appréhendés comme des acteurs à même de jouer un rôle prépondérant dans le développement. C'est le cas de réseaux tels qu'EUNOMAD⁹, le programme PAPM¹⁰ ou encore le PMIE¹¹ dans lequel s'inscrivait le GAME¹².

1.2. Le Groupe d'Appui à la Micro Entreprise, une fédération d'opérateurs d'appui à la création d'entreprise au « Sud » et au « Nord » pour l'émergence d'une chaîne d'accompagnement totale sur « le double espace ».

⁸ -Le processus implique une proportion non négligeable de personnes dans l'univers concerné

-Les activités ciblées ne sont pas éphémères ou exceptionnelles, mais qui possèdent une certaine pérennité.

-Le contenu de ces activités ne fait pas l'objet d'une conceptualisation qui rendrait l'usage d'un nouveau concept superflu.

(Traduit par l'auteur)

⁹ European Network On Migrations and Development, structure regroupant neuf pays européens (**Allemagne, Belgique, Espagne, France, Italie, Pologne, Pays-bas, Portugal, République tchèque, Royaume uni**). « EUNOMAD milite en faveur d'une société juste et humaine dans laquelle le rôle positif des migrant-es pour le développement social, économique et culturel des pays d'origine et des pays d'accueil puisse être reconnu, valorisé et facilité. ». Plusieurs pays européens proposent à cet effet des dispositifs d'appui intégrant des acteurs locaux d'accompagnement et de soutien aux initiatives économiques des migrants. <http://www.eunomad.org/>

¹⁰ Programme d'accompagnement des projets économiques de migrants sous la coordination du SIAD (Service International d'Appui au Développement) <http://www.siad.asso.fr/>

¹¹ Programme Migration et Initiative Economiques, sous l'initiative du Ministère des affaires étrangères. <http://www.pseau.org/pmie/>

¹² Groupe d'Appui à la Micro Entreprise.

Le GAME est un regroupement d'organisations¹³ françaises qui fonctionnait au départ de manière informelle. Dès 1997, ces structures se sont fédérées au sein du Game en tant qu'opérateur d'appui aux migrants d'origine africaine (dont Maghreb) vivant en France « afin d'échanger sur leurs pratiques en matière d'accompagnement des projets économiques des migrants » (FUSILLIER et al., 2010, page 7). Sous l'impulsion du PMIE (Programme Migrations et Initiatives économiques), les acteurs se sont étoffés au sud (GAME SUD) et participe à cet effet, à l'accompagnement de projets de création d'entreprise s'articulant sur le double espace. « Ce programme devait répondre au besoin des pouvoirs publics et des associations spécialisées dans l'appui des migrants de mieux comprendre et de mieux appréhender le « double espace » dans lequel les migrants s'inscrivaient pour raisonner et mettre en œuvre leurs projets de création d'activités économiques » (FUSILLIER et al., 2010, page 5). Le réseau regroupe aujourd'hui 29 organismes d'appui dans 4 régions françaises et dans 10 pays d'Afrique et de l'Océan indien comme l'illustrent la figure et le tableau ci-dessous.

Figure 1: Description des acteurs au nord

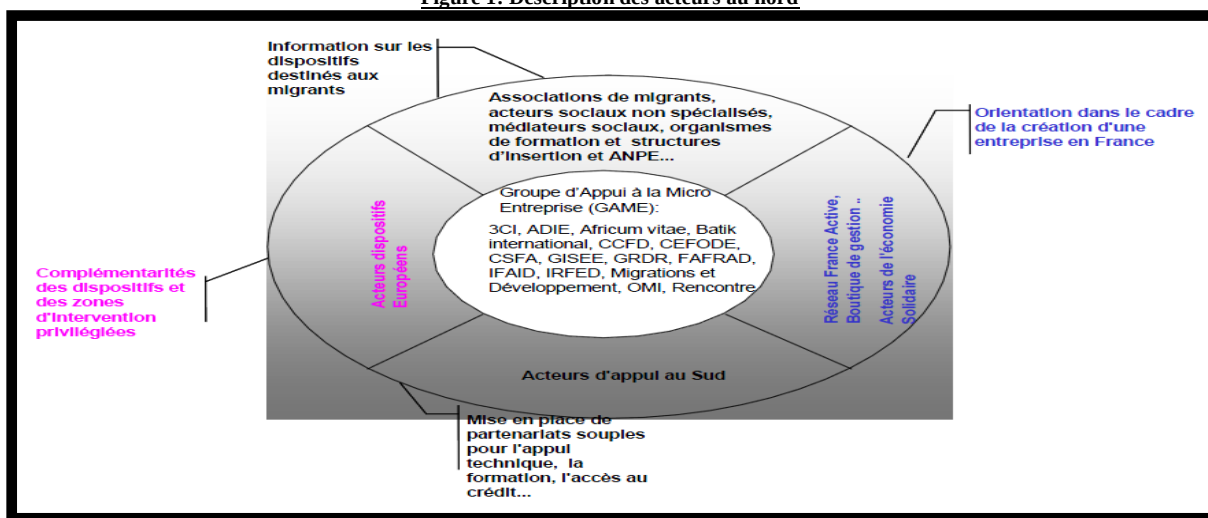


Tableau 1: Description des acteurs au sud

Pays	opérateur local
Sénégal	Cfsa (29), fodde (2), grdr ziguinchor (2), grdr Bakel (1), afidra Sn (3), sté Le Froid (1)
Cameroun	ccey-ca(21), délégation départementale de l'agriculture (1)
Cote d'Ivoire	Forscot (16), ONG Génération Espoir(1)
Comores	CCFC (13), expertises alliées (1)
Bénin	Cesam (8), Carder(1), Papme (1), CBDIB (1), Marin supplier service (1)
Togo	BCGO (10), APDF (1)
RDC	Cedita-congo(8), agricongo(1), sté Maksot (1)
Guinée Conakry	3AE (8), maison régionale de l'entrepreneur (1), GIE groupement d'entrepreneurs de Kaloum (1)
Mauritanie	GRDR (1), Tenmya (1), Bectah (2), BSA (1), ARD (1), bled (1)
Burkina	ICDE (6)
Mali	Afidra(4), Catek (1)
Maroc	Amape(2), hexapole(1), Csfa Casablanca (1)
Madagascar	Cite (2), Ambre associés (1), Gerco (1)
Gabon	promogabon (2)
Congo Brazza	integral congo(2), FJEC(1)
guinée équatoriale	programme especial para seguridad alimentario(1), instituto nacional de estudios neripesquisa(1)
Nigeria	Idana (1)
Cap vert	chambre de commerce du cap vert(1)
Algérie	CLEF (1)

¹³ Les organisations du GAME regroupent des organisations avec différents formes au « Nord », comme au « Sud ». Ce sont des ONG, des cabinets privés, des structures consulaires, des associations loi 1901, etc....

L'aventure partenariale prend une nouvelle dimension en 2001 quand le PMIE avec l'appui financier (même limité¹⁴) sous forme de subventions, des Ministère de l'emploi et de la solidarité et des affaires étrangères, devient coordonnateur du réseau. Le programme finance alors quelques missions d'étude de marché et de faisabilité sur leur futur terrain d'affaires pour des porteurs de projet prometteurs. Cependant suite au tarissement des sources de financement, le programme s'est éteint en 2010. C'est à ce moment que nous étions entrés en contact avec la coordinatrice du programme, Madame Gibaud qui nous a permis d'avoir une entrée sur le réseau et de participer au séminaire d'évaluation et de capitalisation des expériences du dispositif au terme d'une décennie d'activité (2001-2010) en Décembre 2010.

1.3. Les partenariats et accompagnement dans le cadre de projet en lien avec le pays d'origine

La notion de partenariat est une notion récente et problématique qui nécessite que l'on précise son contenu. « Terme polysémique, ambigu et confus, utilisé dans de multitude situations non comparable, Il est sous tendu par une forte demande sociale incitant les institutions et les acteurs à travailler ensemble » (Vilatte, 2006). Il apparaît en effet que l'on ne puisse pas parler de partenariat d'une manière universelle et générale, et penser que celui-ci soit identique à la fois dans les objets et dans les milieux différentes et variés où il est appliqué. (Merini, C., 2001)¹⁵. Les champs et pratiques qui la mobilisent sont multiples (les domaines de coopération internationale, économique, social, éducation et formation, santé, environnement, etc.). Nous nous intéressons dans cet article aux partenariats inscrits dans le cadre d'accompagnement de porteurs de projets, dont l'inscription transnationale a conduit à l'émergence de partenariats translocaux en vue de façonner une « chaîne d'accompagnement totale », qui prenne en charge des porteurs de projets en amont (pays d'accueil) et en aval (pays d'origine) dans une dynamique mettant en lien des structures d'accompagnement dans des cadres culturels et socio-économiques distincts. Or, qu'est-ce qu'un partenariat ?

De prime abord, le mot partenariat est un dérivé d'anglicisme émanant du mot « Partner » qui va donner par la suite le mot « partenaire ». En outre, le mot « Partner » lui-même vient du français du 18^{ème} « *parcuner* », « *part* », « *parcener* », termes qui renvoient aux notions de propriétaire indivisé, de co-partageant. « Dans l'indivision, la propriété n'est pas nécessairement partagée à parts égales, elle peut être de 50 %, mais aussi de 20 %. Il faut donc parler d'équité (et non d'égalité), mais aussi de parité. Autrement dit, les décisions sont prises dans un rapport d'égalité, la parole de l'un valant la parole de l'autre, indépendamment de la quantité de biens apportée par l'un ou par l'autre », (Merini, C., 2001). La racine latine du mot « *partitio*, *partitionis* » implique la notion de partage et de séparation, car comme nous l'explique l'auteur, « s'il est possible de partager quelque chose avec quelqu'un, il est aussi possible de partager une responsabilité en association avec quelqu'un. Le travail est donc simultanément conduit avec et contre l'autre. C'est une situation extrêmement complexe, bien connue en éducation physique à propos de la relation d'opposition/coopération ». Le partenariat et le suffixe qui s'y attache implique une forme d'organisation inscrite dans l'action. Le partenariat implique aussi la notion d'intersystème « qui lie deux ou plusieurs organisations n'ayant pas au départ vocation à produire des effets en commun et qui organise les différences autour de la perspective commune de complémentarité et de bénéfices ».

¹⁴ Pour FUSILLIER et al. (2010, 82) Dans le cadre du Rapport Evaluation et Capitalisation du dispositif, les auteurs de l'évaluation écrivent ; « il est même surprenant que le programme ait pu pendant 10 ans, et avec des moyens aussi limités, maintenir une cohérence et une motivation d'ensemble au sein des différents acteurs ». Le Game perdure sommes toutes.

¹⁵ Ce n'est qu'en 1987 que le mot apparaît dans le Larousse selon l'auteur.

Dans le cas de projets en lien avec le pays d'origine, c'est également le cas. En effet, le porteur de projet désireux de monter un projet entrepreneurial en lien avec le pays d'origine, passait souvent par des structures d'accompagnement inscrites dans le pays d'accueil sans lien avec le pays d'origine (Boutique de gestion, etc.). Dans la structuration du processus d'accompagnement et la construction d'un business plan à titre d'exemple, les données émanent du terrain d'inscription du projet. En effet la construction des coûts (réels ou prévisionnels) doit prendre appui sur la réalité de l'environnement. De plus, la structuration d'un plan d'affaires nécessite fondamentalement une relative maîtrise du contexte culturel, du marché, des acteurs et autres parties prenantes gravitant autour du projet (Clients, organismes financiers, fournisseurs, institutions, etc.). C'est à ce titre que des partenariats ont été noués. Dès lors, les acteurs désireux de faire partie du réseau ou ceux sollicités, ont signé une charte visant à formaliser un engagement vis-à-vis de l'accompagnement, de ces processus entrepreneuriaux. A cet effet, dans quel cadre paradigmatique peut-on appréhender l'objet entrepreneurial dans cette dynamique ?

1.4. Le choix d'appréhension du phénomène entrepreneuriale en articulation avec son accompagnement : Le modèle des 3E comme axe central.

La question des paradigmes de saisissement du phénomène entrepreneurial ne fait pas encore l'objet d'un consensus large et définitif. La jeunesse du champ entrepreneurial, la diversité des domaines disciplinaires mobilisés et l'orientation des chercheurs peuvent expliquer ce fait. Différents auteurs tentent d'en soulever les enjeux épistémiques en adéquation avec un objet complexe (Stevenson, Jarillo, 1990 ; Verstraete et Fayolle, 2004, 2005 ; Paturel 2005, 2006a, 2006b, 2007 ; Levy tadjine et Paturel, 2006 ; Messeghem, 2006 ; Jaziri, 2009). A cet effet, l'analyse des liens paradigmatiques faite par Jaziri et l'apport de différents auteurs (Paturel et Levy Tadjine, 2008) en articulation avec les travaux liés au test des arguments transcendants et l'exigence d'une précision aiguë quant à l'implication des modèles et leur appropriation (adhésion) par les acteurs nous semblent aller dans un sens productif pour l'ensemble des parties prenantes du champ. Aussi, au-delà, de la pertinence théorique d'une recherche scientifique, « une recherche en gestion doit également avoir une pertinence sociale, c'est-à-dire être susceptible d'aider les gestionnaires, consultants et autre intervenant dans leur travail » (Cosette, 2009, page 20). Le choix de ce modèle se justifie par deux éléments :

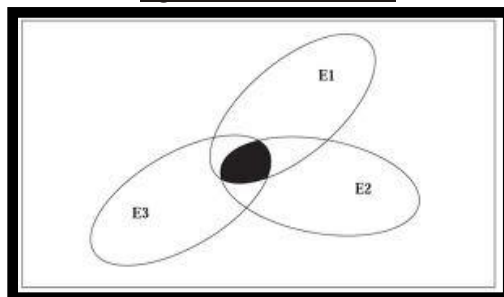
1. De prime abord, sa simplicité et sa praticité qui en facilite l'appropriation par les acteurs sur le terrain (accompagnants, porteurs de projets, etc.)
2. La robustesse du modèle qui en optimise la portée heuristique.

De fait comme l'explique Paturel, l'entrepreneuriat est indissociable de l'idée de projet et donc du paradigme de projet. L'approche par projet n'exclut pas les autres perspectives mais offre au contraire le maximum de liens avec d'autres angles de saisissement d'un phénomène résolument multi-facettes (Jaziri, 2009). Proposant une définition syncrétique, l'auteur avance l'idée que l'entrepreneuriat « est, à partir d'une idée, l'exploitation d'une opportunité dans le cadre d'une organisation impulsée, créée de toute pièce ou reprise dans un premier temps, puis développée ensuite, par une personne physique seule ou en équipe qui subit un changement important dans sa vie, selon un processus qui aboutit à la création d'une valeur nouvelle ou à l'économie de gaspillage de valeur existante ». A cet effet « le projet est considéré comme une figure de l'anticipation, qui peut certes permettre de scénariser l'avenir, mais aussi d'instruire les rationalisations de l'action » (Brechet, Desreumaux, Lebas, 2005). Le projet requiert plusieurs dimensions qui s'articulent de manière cohérente afin de susciter sa réalisation. Robert Paturel pose in fine un modèle d'appréhension du phénomène entrepreneurial qui s'articule autour de trois axes. C'est le modèle des 3E que nous prenons pour référence dans l'ensemble des analyses du phénomène dans ce texte. Dans une

dynamique processuelle et systémique, ce modèle analyse le management de l'entreprise depuis sa phase de création sous l'angle de la cohérence ou des incohérences entre « les 3E » constitutifs de l'entreprise que sont :

- ✓ **E1, l'entrepreneur (créateur/dirigeant) et ses aspirations**¹⁶
- ✓ **E2, les compétences et ressources intégrées à l'entreprise**¹⁷
- ✓ **E3 Les possibilités offertes par l'environnement**¹⁸

Figure 2 Le modèle des 3E¹⁹



Ce modèle traduit effectivement que seuls les projets rentrant en cohérence ou en incohérence sont susceptibles de réalisation ou de non réalisation. Raouf Jaziri parle de Meta modèle servant à garantir l'harmonie des 3E. S'intéresser à l'entrepreneuriat en étudiant les 3E n'est pas contradictoire avec les approches plus traditionnelles des théories du développement économique (Paturel, 2007) qui sommes toutes demeurent en toile de fond dans le cadre de cette présente étude. A cet effet, les théories du développement mettent l'accent sur les possibilités de l'environnement (E3²⁰). Le rôle des pouvoirs publics et des organismes d'appui et d'accompagnement est d'ailleurs à cet égard déterminant (voir Paturel et al., 2007b dans cette perspective). Or de quoi parle t-on quand on évoque l'accompagnement en situation entrepreneuriale ?

1.5. L'accompagnement en situation entrepreneuriale dans le cadre de projet en lien avec le pays d'origine

Qu'est ce que l'accompagnement en situation entrepreneuriale ? Les nombreux articles sur ce sujet laissent émerger des perceptions encore éparses et des angles d'approches différenciés. Une brève revue de la littérature (Bruyat, 1993; Benoît Granger, 1999; Lavrow and Sample, 2000; Dokou, 2001; Sammut, 2003; Cuzin et Fayolle, 2004; Levy, 2004; Levy, 2005; Leger-Jarniou, 2008; Levy, 2006; Bayad et al, 2010; Bakkali et al, 2010; Levy, 2010; Dokou, 2011) nous permet de relever sommes toutes une quasi unanimité sur l'importance de l'accompagnement du porteur de projet comme processus facilitant l'émergence et la pérennisation des projets entrepreneuriaux. Quelque soit la nature des dispositifs, la variété des méthodes et techniques utilisées, l'accompagnement en situation entrepreneuriale nécessite à cet effet des compétences spécifiques (relationnelles, techniques, etc.) et une quasi-dynamique de recherche-action afin de construire des outils adaptés au besoin du porteur de projet. Cela nécessite également de la part de l'accompagnant un ajustement des

¹⁶ Ici le travail exige un diagnostic personnel du créateur potentiel, ses aspirations, etc.

¹⁷ Compétences techniques, managériales, financières, etc.

¹⁸ L'environnement global ou local

¹⁹ Source, Paturel R., (2007)

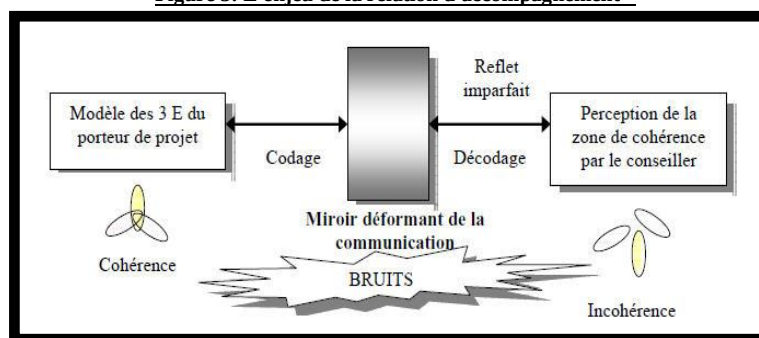
²⁰ Environnement des affaires, contexte politique, contexte culturel, etc. Voir aussi les travaux de Gasse sur les conditions environnementales de la création d'entreprises dans les économies émergentes (Gasse, 2007 chapitre dans Paturel R., 2007b, page 43 à 64)

postures afin de s'adapter à des profils variés et des situations entrepreneuriales diverses. Ceci, en adéquation avec l'état d'avancement du projet, des compétences antérieures du porteur avec ou sans lien avec le projet porté. En définitive nous pouvons définir l'accompagnement en situation entrepreneuriale en prenant appui sur le modèle des 3E comme « la relation symbiotique mise en œuvre dans un processus de création ou de reprise d'entreprise qui vise à construire et/ou à consolider par le biais, d'outils²¹, de méthodes²², des moyens²³ ou d'artefacts situationnels la convergence vers la zone de cohérence entrepreneuriale afin de favoriser la naissance et la croissance de l'organisation. L'objectif de l'accompagnement consiste à emmener par le biais de différentes stratégies, dans une dynamique cognitive²⁴ et métacognitive²⁵, par des processus itératifs communicationnels ancrés dans l'action concrète, la formation, l'information et une variété d'artefacts situationnels, le porteur de projet à travailler, à construire, à développer, à transformer de manière qualitative chaque E en co-construction avec la représentation que s'en fait l'accompagnant, de façon à consolider la zone de cohérence entre « les 3E » constitutifs de l'entreprise et favoriser l'émergence du phénomène entrepreneurial.

Le rôle de l'accompagnant est alors d'identifier où se situent le porteur et son projet par rapport aux 3E et de les conduire vers la zone.

Cependant, comme le souligne LEVY-TADJINE (2004) et comme le résume la Figure 2, il peut toutefois exister des carences ou des erreurs d'interprétation dans le processus d'accompagnement, en l'occurrence dans le cadre de projets en lien avec le pays d'origine. La représentation ou la perception de l'accompagnateur peut se révéler partielle, totalement erronée, ou difficilement objectivable par ce dernier du fait de la non-connaissance des environnements socio-économiques et culturels d'inscription du projet²⁶.

Figure 3: L'enjeu de la relation d'accompagnement²⁷



Tout porte à croire que la distance culturelle entre les deux interlocuteurs vient renforcer le risque de bruits, à fortiori lorsque la structure d'accompagnement (au Nord) fait face à un porteur de projet désireux d'entreprendre dans son pays d'origine. C'est pour tenter de remédier à cette difficulté que certains dispositifs associent des organismes d'accompagnement entrepreneurial des pays d'accueil et des relais dans les économies du Sud,

²¹ Le business plan, les outils de gestion ou de pilotage mais aussi l'incubateur ou la couveuse, la boutique de gestion en tant que cadre, le matériel informatique, les commodités de travail, etc.

²² Le coaching, le mentorat, les entretiens de face à face, les entretiens de groupe, la visite concurrentielle, les méthodes de développement personnel, etc.

²³ Les compétences, les moyens humains avec l'intervention d'acteurs endo ou exo-dispositifs dans le but de renforcer (Les partenaires potentiels, les fournisseurs, les assureurs, les organismes financiers, les experts etc.) l'objectivation du projet en l'ancrant dans le réel de l'environnement économique

²⁴ Lié au processus d'acquisition des connaissances et à la rationalisation

²⁵ Cela consiste à avoir une activité mentale sur ses propres processus mentaux, s'interroger sur ses actions, ses décisions, ses choix, etc.

²⁶ On retrouve peut-être ici l'une des difficultés soulevée précédemment dans le rapport de l'APCE (2009) que nous citons plus haut.

²⁷ Adapté de Thierry L., T., (2004)

ont vu le jour. C'est notamment le cas du GAME avec qui nous avons conduit notre enquête exploratoire.

1.6. Une posture constructiviste de prime abord, n'excluant pas un recours aux méthodes positives dans une phase ultime.

Le choix d'une posture paradigmatique n'est jamais neutre. Il se construit en adéquation avec une orientation de recherche, la nature de l'objet étudié, son caractère ontologique, et la relation qu'entretient le chercheur à l'objet (Position d'extériorité ou de non séparation, etc.). L'analyse mise en exergue dans les lignes qui suivent, interroge le partenariat d'accompagnement en situation entrepreneuriale. Le partenariat est un processus participatif qui met en tension des acteurs aux visions et aux perspectives parfois antagonistes. Le paradigme constructiviste peut s'inscrire de manière productive dans cette optique. Comme le note les auteurs Guba et Lincoln (1994, page 111), ce paradigme « assumes multiple, apprehendable, and sometimes conflicting social realities that the products of human intellects, but may change as their constructors become more informed and sophisticated ». Dans cette logique, le paradigme constructiviste considère que la réalité ne peut être dissociée des visions construites par les individus et appelées à être revues (Chiasson, 1998, page 15). Ce paradigme s'inscrit dans une construction dynamique qui s'ancre aisément dans les logiques partenariales qui nous intéressent ici au travers des interactions d'acteurs variés dans des contextes culturels différents avec des contraintes, des attentes qui peuvent être distinctes. Les conséquences méthodologiques amènent à poser un cadre herméneutique afin d'« amener les divers intervenants à prendre conscience de leurs propres constructions, mais aussi à une certaine réévaluation interne de cette position à la lumière des autres positions » (Chiasson, 1998, page 15).

1.7. Les entretiens semi-directifs comme outil d'investigation triangulé avec des analyses documentaires et des observations sur site.

L'entretien semi-directif met en œuvre des processus de communication et d'interactions afin de faire émerger les représentations d'un interviewé. C'est une méthode quasi clinique comme pouvait le définir Piaget (2003²⁸) dans laquelle l'interviewer « se laisse diriger tout en dirigeant et ou il tient compte de tout le contexte mental », tout en faisant preuve d'attitude d'écoute, d'empathie, et de bienveillance à l'égard de l'interviewé. « L'interviewer doit à cet effet permettre à l'interviewé de développer son discours, accompagné par des interventions ponctuelles de l'interviewer qui le soutiennent dans son expression » (De keunynck-lefer, 2005). Les entretiens mis en exergue ici sont repartis comme suit : 6 accompagnants interviewés au nord et 4 accompagnants interviewés au sud. Pour des raisons de commodités vis-à-vis de la distance qui nous sépare des accompagnants au sud, en adéquation avec le développement des NTIC, nous avons opté pour des communications via Skype pour les entretiens des acteurs. Du fait de la possibilité de visualiser l'interlocuteur, cet outil nous a semblé ne pas déstructurer fondamentalement les enjeux substantiels de production de contenu et la logique discursive qui sied dans le cadre d'une recherche qualitative par entretiens avec tout ce qu'il peut y avoir de verbal et de non verbal dans l'échange (Voix, regards, intonations, gestuelle, émotions, etc.). Nous nous sommes appuyés sur un guide d'entretien thématique²⁹. En nous focalisant sur le partenariat, objet de notre réflexion ici,

²⁸ Piaget J., dir. (2003), « la représentation mentale chez l'enfant », Paris, Presses universitaires de France (Coll. « Quadrige ») réédition [1927][1947], 335 pages.

²⁹ Dans le respect de toutes les règles inhérentes à la pratique des entretiens (Consignes, introduction du cadre, anonymat des interviews, relances en vue de clarification, liberté du discours de l'interviewé dans un cadre thématique balisé, conclusion et remarques ou questions de l'interviewé, etc.)

nous avons cherché à faire émerger : les représentations liées à la genèse du partenariat et sa justification, la nature des partenaires et son mode organisationnel, sa construction, la définition du type de relation, les attentes des différents acteurs, les modes de communication, les valeurs partagées (ou pas), les représentations réciproques des acteurs, les difficultés rencontrées, les modes de résolution des conflits, l'évaluation du partenariat, la construction des outils symboliques (charte), les critères d'adhésion de nouveaux partenaires, les déterminants des partenariats.

2. Quelques résultats et analyses

Nous avons retranscrit quelques morceaux choisis des verbatim afin d'illustrer quelques résultats saillants. Tantôt un extrait de conversations avec relances, tantôt une extrait de discours d'interviewés en adéquation les questions abordées³⁰.

2.1. Le partenariat comme réponse à l'ancrage du projet sur le double espace : des acteurs diversifiés au sud comme au nord

Les partenariats naissent souvent de la reconnaissance d'un problème ou d'une carence sociale dont la résolution passe par la mise en place de dynamiques synergiques. Selon Barbier (1995³¹) la démarche partenariale est « fondée sur le constat, par différentes parties, de leur convergence d'intérêts pour le lancement d'une action, sur la reconnaissance de ces objectifs, sur l'identification des ressources que les uns et les autres sont susceptibles de mettre en commun et sur la construction de projets communs mais porteurs de significations multiples ». Dans le cas de projets d'accompagnement en situation entrepreneuriale orientés vers les pays d'origine, les dispositifs « génériques » n'ont pas été conçus de prime abord pour répondre à ces types de besoins. Comme le font remarquer l'ensemble des intervenants issus des dispositifs « spécialisés » au nord, cette demande spécifique émanant des porteurs migrants instaurent des limites en raison de la spécificité du projet, en lien avec son ancrage dans un territoire en dehors des frontières géographiques, économiques et culturelles du territoire d'accompagnement au nord.

Transcription d'entretien avec Accompagnant au nord

Date : Le 14 Décembre 2011

Heure : 10h30

Lieu : Paris, café.

Durée de l'interview : 1h59mn27s

Interviewé : D.M / structure IEM.³²

« (...) Tout simplement parce que les structures d'appui de droit commun, qui sont là en France, qui sont très bien, qui accompagnent toute personne qui veut créer ici, aujourd'hui, qui l'accompagne très bien, ne sont pas vraiment, pour nous, *ne sont pas vraiment adaptées au projet des migrants* (...). Parce que à l'époque déjà, en étant migrant quand on venait, *quand on disait qu'on avait un projet, que nous ne sommes là, et que nous avons un projet en Afrique, ça ne se comprenait pas !* (...) Cela ne se comprenait pas parce que tout simplement, on dit « **mais vous êtes là, comment voulez vous avoir un projet, comment voulez vous gérer un projet à distance ?** », *ça ne passait pas ! Et donc tout ça cela fait des obstacles parmi tant d'autres, tout cela faisait des obstacles. Et puis la deuxième chose, étant ici, aucune organisation, aucune structure ne peut faire le travail d'accompagnement du début jusqu'à la fin en restant ici ! Avec une personne qui n'est pas forcément capable d'aller chercher elle-même tout les éléments nécessaires pour son étude de faisabilité. Donc du coup, cela posait vraiment un problème. Ceci d'ailleurs, on s'est rendu compte que ces structures de droit commun nous renvoyaient, ces structures renvoyaient toujours vers des structures qui travaillaient avec des migrants justement, même quand les migrants les contactaient directement. Ils pouvaient commencer un certain travail, ils finissent toujours par*

³⁰ L'usage de la ponctuation (...) marque le fait que nous avons omis de façon volontaire des bouts de conversations superflues pour la compréhension, afin de faciliter également l'édification et minimiser la lourdeur des textes en raison de leur longueur.

³¹ Barbier J., M., (1995), « les tendances d'évolution de la formation et place du partenariat », In établissements et partenariats, Stratégies pour des projets communs, actes du colloque, Paris, INRP, 1995, page 43-55

³² Initiatives Economiques des Migrants.

renvoyer, orienter le porteur de projets vers d'autres organisations qui étaient en lien avec les migrants. Et c'est là justement ou est née l'association (...)»³³ pour justement aider les futurs porteurs de projets qui auraient l'ambition de créer dans leur pays d'origine, ou même ici, mais quelque chose en lien avec le pays d'origine (...) »

Cet état de fait, à suscité l'émergence de dispositifs spécifiques³⁴ qui s'inscrivaient également dans le domaine de la solidarité internationale, arrimés aux enjeux du « codéveloppement ». Sous l'impulsion et la coordination du PMIE, les structures du nord et du sud ont mis en place ces partenariats (avec des acteurs professionnels de l'accompagnement au sud, qui avaient une expérience dans le champ de l'accompagnement).

2.2.L'interculturel comme axe majeur de l'accompagnement dans une dynamique partenariale

Transcription d'entretien avec accompagnant au nord
Date : Le 16 Février 2012 Heure : 18h30 Lieu : Montpellier, Café à proximité du Tram Durée de l'interview : 1h 52mn 55s
Interviewée : H.M/ AFRICUM VITAE
(...) M.H.D : Et oui, mais justement comme je te disais tout à l'heure, ces structures classiques ne répondent pas au besoin en termes de temps. Alex : Tu penses que c'est seulement une question de temps ? M.H.D : Je pense qu'avec le temps on peut tout faire, et de la bonne volonté aussi. Alex : Tu penses que votre valeur ajoutée, c'est seulement cette dimension temporelle ? M.H.D : Temps et connaissance aussi du double espace. Connaissance du terrain. Alex : Alors qu'est-ce que tu entends par connaissance du double-espace ? M.H.D : Connaissance du terrain, de comment cela se passe sur place, de savoir quelles sont les opportunités, les pays finalement. Par exemple, moi, je n'arrive pas à faire le même travail que je fais pour l'Afrique subsaharienne que pour le Maghreb. Alex : Comment ça ? M.H.D : Eh bein, je ne connais pas le terrain, je ne connais pas les mentalités, je ne connais pas le heu... Alex : Donc tu ne connais pas les mentalités ? M.H.D : Oui Alex : Cela signifie que tu connais un peu les mentalités de... ? M.H.D : Bein oui, oui, à force, et j'ai été élevé là-bas par exemple, j'ai toujours été heu... Alex : (rires), Bein justement en fait (rires), tu en parles très vite mais, ce n'est pas... (rires), ce n'est pas neutre aussi que tu connaisses un petit peu le terrain ! C'est comme si heu..., j'allais parler d'interculturalité en fait ! M.H.D : Oui, c'est ça ! C'est l'interculturalité, c'est un très beau mot (rires). Alex : (rires) M.H.D : C'est ça peut être qui manque heu...voilà, aux structures classiques en fait, cette heu...travailler sur l'interculturalité, et c'est vrai que par exemple, je vois pour le Maghreb, pff... (elle hoche la tête en exprimant le fait qu'elle n'y arrive pas). Je pense que c'est différent, surtout pour l'Algérie, heu...moi je n'y arrive pas quoi, enfin, on a un partenaire que tu découvriras demain, Euromed conseil, qui lui est algérien d'origine, et qui travaille très bien là-bas, et qui est d'ailleurs formateur de formateur là-bas, et moi, je l'oriente systématiquement des personnes. Voilà, je sais que je ne sais pas faire. Alex : Donc cette dimension interculturelle semble relativement importante alors ? M.H.D : oui. Alex : Ok. M.H.D : Indispensable.

L'interculturel est un axe majeur du réseau et de la dynamique partenariale mis en exergue dans le processus de cet accompagnement que nous qualifierons « d'accompagnement entrepreneurial transnational » (A.E.T). Elle s'illustre souvent par « la diversité » des membres des dispositifs³⁵, mais également par le fait que la plus part des acteurs ont un lien³⁶

³³ Pour des raisons de confidentialité et de déontologie, nous n'avons pas mis l'identité des interviewés.

³⁴ Projets associatifs, et projets de création ou de reprise d'entreprise.

³⁵ Ce sont souvent des structures « mixtes » composées de « Français de souches » et de Français originaires des pays ciblés, des français ayant voyagé dans ces pays, des personnes ayant une ouverture interculturelle du fait de leurs expériences internationales

proche ou lointain avec les pays. C'est en définitive l'idée que l'interculturel exige de la part des accompagnants, une connaissance des environnements et des cadres culturels dans lesquels s'inscrivent les projets. Comme le note Abdallah Prêtceille (1989), « le but d'une approche interculturelle n'est ni d'identifier autrui en l'enfermant dans des réseaux de significations, ni d'établir une série de comparaisons sur la base d'une échelle ethno-centrée. Méthodologiquement, l'accent doit être mis davantage sur les apports que le « je » (individuel ou collectif) entretient avec autrui que sur autrui proprement dit ». L'interculturalité est ici une valeur autant qu'une dynamique. Selon CLANET cité par DOUARD et RAGI (1999), ce concept désigne « *l'ensemble des processus-psychiques, relationnels, groupaux, institutionnels...-générés par les interactions de cultures dans un rapport d'échange réciproques et dans une perspective de sauvegarde d'une relative identité culturelle des partenaires en relation* ». Ce faisant, il ne suffit pas qu'un organisme du Nord fournisse une liste de dispositifs du Sud aux porteurs pour rendre l'accompagnement partenarial efficace. Il faut que sur les deux rives, chacun profite du partenariat pour s'ouvrir sur des situations de gestion nouvelles, tout en faisant preuve de formes d'innovations, d'adaptation et d'endogénéisation de la pratique afin d'adapter l'accompagnement aux exigences des contextes et des environnements, tout en se nourrissant des expériences et de l'enrichissement (si il y'a) du partenariat. En outre l'interculturalité au sens de Clanet, suppose, en effet, que chaque acteur acquiert, dans le cadre du partenariat, une flexibilité cognitive, affective et comportementale pour pouvoir s'ajuster à des cultures nouvelles. Cette carence peut poser des difficultés dans la pratique. A cet effet, ce n'est pas radicalement une question d'appartenance à un pays d'origine. Bien que cela puisse favoriser une forme de sensibilité interculturelle, elle n'est pas fondamentalement exclusive comme l'illustre l'interview d'un porteur de projet.

<u>Transcription d'entretien avec porteur</u>	
<u>Date</u> : Le 2 Août 2011	
<u>Heure</u> : 14h30	
<u>Lieu</u> : Paris, café de la gare de Lyon.	
<u>Durée de l'interview</u> : 2h 8mn 27 secondes (partie 1) + 20mn 42 secondes (partie 2)	
<u>Interviewé</u> : L.M.D/porteur de projet dans le domaine social/santé/éducation	
« ...Eux ils accompagnent tous les porteurs et créateurs d'entreprise. Ça c'est pour monter le business plan, parce que j'avais déjà un premier business plan là-bas, bon on remet à coté, on recommence à zéro avec de nouveaux chiffres. Avantage : <i>on rencontre en face de nous quelqu'un qui connaît l'Afrique, qui était aux Antilles et qui connaît les besoins dont nous parlons, il est convaincu, et là, l'accompagnement même en dehors des heures de services, il est toujours disponible. Mais quand vous rencontrez quelqu'un qui n'a jamais....qui occupe un poste chargé d'accompagnement de porteurs de projets venant d'Afrique, (sourires), il ne connaît pas l'Afrique, en dehors de la France. Il sait que l'Afrique c'est là-bas ! Il n'y a jamais été, donc il ne peut pas connaître les besoins, donc ce dont vous lui parlez même, c'est du Charabia ! Cela fait que déjà un ! Il est moins disposé à vous écouter ! De deux... (rires).</i> »	

L'interculturalité implique des processus de communication et de mutualisation envisagées comme une synergie entre les structures et individus liés par un ensemble complexe qui permet la mise en commun de moyens. Les structures en tirent des bénéfices sans vivre aux dépens les unes des autres. Cette mutualisation implique la transparence, l'information, l'échange, la coordination.

2.3. La communication, la confiance et la mutualisation comme éléments de facilitation

³⁶ Ce sont des liens familiaux, amicaux, des liens professionnels, le fait d'avoir travaillé dans des organismes ou des projets internationaux, etc.

<u>Transcription d'entretien avec accompagnant au sud</u>
Date : Le 2 Août 2011 Heure : 14h30 Lieu : Mali (Via skype) Durée de l'interview : 53mn38s
Interviewée : M.M /structure G.R.D.R Mauritanie³⁷
M.M : Que je vous explique comment nous fonctionnons entre nous. Dans notre jargon on dit qu'on travaille sur « le double-espace », c'est-à-dire nos collègues qui sont là-bas, si il y'a des choses à faire ici, m'envoie un mail pour dire : « bon voila, dans le cadre de tel ou tel projet, on a un tel que l'on a accompagné, voila il doit venir en région de Kayes, cela peut être une autre région de la Mauritanie... ». Il nous dit, il nous explique le contexte, et puis leur demande. « Si vous pouvez l'accompagner dans le cadre d'un projet, voila la thématique, voici les besoins, est-ce que vous pouvez ? ». Et là nous on dit « ok. ». Soit pour la totalité de la demande, ou bien c'est en partie qu'on peut le faire. Cela peut être un appui conseil ici, fourniture d'informations sur le contexte de son projet, ou des informations sur l'existant. En tout cas, ou bien même l'orienter vers un autre service.

<u>Transcription d'entretien avec Accompagnant au nord</u>
Date : Le 14 Mars 2012 Heure : 10h30 Lieu : Montpellier Durée de l'interview : 59mn9s
Interviewée : L.M.P.M/ PMIE coordinatrice
« ...quand ils recevaient des porteurs de projets, quand ils recevaient des projets <i>s'ils avaient besoin d'informations de terrain, ils prenaient contact directement avec les structures du sud. C'était un groupe, et cela reste un groupe de gens, c'est comme dans tout réseau quoi ! Il y'a des gens qui souhaitaient, parce qu'ils partageaient des valeurs militantes on peut dire, pas seulement, mais aussi professionnelles, qu'ils souhaitaient que les projets débouchent, et donc qui se connaissaient, se reconnaissaient, partageant les mêmes valeurs, on se faisait confiance, donc cela marchait là-dessus. C'est-à-dire qu'en gros, quand Africum vitae demande à ICDE au Burkina, si un projet dans tel secteur cela fonctionne, et quel est le coût de l'électricité ou je ne sais pas quoi ! pour construire un business plan, ils recevaient l'information, donc c'était des coups de fils, des mails, etc. Ensuite, cela se concrétisait sur une formalisation d'un dossier de demande de bourses que les structures du sud recevaient, étudiaient, donnaient leur avis en amont, et tout était pris en compte, pour attribuer ou non une bourse. Et ensuite, c'était des échanges réguliers, lors des passages des porteurs de projets, donc c'est des échanges par mail et par téléphone entre les structures du nord et les structures du sud, sur le partage d'informations sur le dossier, le montage quoi.</i>

La communication dans cette dynamique interculturelle est tout aussi importante. La confiance des acteurs dans une dynamique partenariale vient très souvent là soutenir. La confiance est également une nécessité dans les échanges courants, mais « elle est cruciale dans les situations interculturelles, du fait de leur complexité » (Marandon, 2003). Les acteurs échangent des informations essentielles à la poursuite de l'objectif visant à la création des activités.

2.4. Les valeurs partagées dans le partenariat : un élément d'engagement des acteurs.

<u>Transcription d'entretien avec Accompagnant au nord</u>
Date : Le 14 Mars 2012 Heure : 10h30 Lieu : Montpellier Durée de l'interview : 59mn9s
Interviewé : L.M.P.M/ PMIE coordinatrice
« ...Oui, moi je pense qu'effectivement, à l'origine de la dynamique du GAME, <i>c'est bien les valeurs partagées qui font que la dynamique a pu se concrétiser, (...). Moi, je pense que c'est beaucoup des valeurs autour de la croyance dans le fait que le développement de l'Afrique passe par des acteurs africains. Et passe en partie par le secteur privé quoi. Et donc, je pense que les valeurs qu'on a, c'est effectivement de vouloir supporter des...enfin accompagner des gens dont on sait qu'ils sont en capacité de porter des projets qui créent des emplois, qui créent du développement, qui apportent de l'innovation, enfin, c'est un peu des gros mots, des mots mais enfin qui apportent une valeur ajoutée par rapport à un développement des territoires africains, ou d'une filière, ou une professionnalisation, enfin c'est un peu comme ça que je le dirais. (...)</i>Je pense que les gens qui sont dans le GAME sont très liés à l'Afrique tous, c'est des gens d'origine africaine, c'est des gens qui ont travaillé ou ont une formation dans le développement en Afrique, c'est des gens qui ont vécu en Afrique, voila, ou qui font partie d'ONG de solidarité internationale, tournée vers l'Afrique, tournée vers ces territoires là. Donc, ils s'ont vraiment dans la volonté d'appuyer des porteurs, une dynamique de cit....enfin pas de citoyens mais d'entrepreneur quoi, enfin africains. Moi c'est comme ça que je l'exprime après il y'a peut être d'autres qui l'exprime autrement... »

³⁷ Certaines structures comme le GRDR ou la FAFRAD ont élaboré dans une logique internationale une structure identique dans le pays. Elle sert de relais local.

Le terme de valeur ne fait pas l'objet de consensus dans les différents champs disciplinaires qui la mobilise. En prenant appui sur les travaux de Dalmas (2011), nous pouvons remarquer comme cite l'auteur, que malgré l'utilisation du terme de valeur dans un grand nombre d'articles, très peu de recherches et moins encore de consensus semble se dégager quant à ce que recouvre exactement une valeur. Les valeurs sont référées parfois à « des croyances (Allport, 1961 ; Rokeach, 1973), à des attitudes (Campbell, 1963, Rokeach, 1968), à des besoins (Maslow, 1954), à des intérêts (Allport, 1961 ; Perry, 1954 ; Rokeach, 1973), à des traits de personnalité (Rokeach, 1973 ; Roccas et al., 2002), ou encore à des standards ou des critères de choix (Rokeach, 1973 ; Rosenberg, 1956 ; Smith, 1969) ». (Cité par Dalmas, 2011). Sommes toutes, elles sont « non seulement la traduction consciente de besoins psychologiques mais également l'émanation d'une demande sociale et institutionnelle. Il s'agit au fond d'une réalité psychologique et sociologique. » (Rokeach 1973, cité par Dalmas, 2011, page 20). Les valeurs sous-tendus par les acteurs des dispositifs sont des valeurs émanant de prime abord de l'économie sociale et solidaire dont le réseau semble être une émanation. On peut y percevoir des valeurs « humanistes », des valeurs de « justice sociale³⁸ » en adéquation avec les philosophies du codéveloppement, voir des valeurs quasi « militantes » qui seraient à même d'expliquer un engagement et une implication personnelle forte (Bénévolat, temps consacrés en dehors des heures de travail, etc.)

2.5. Des carences liées à l'évaluation (auto/co-évaluation) comme cadre de régulation pour l'opérationnalisation d'un saut qualitatif de la pratique.

<u>Transcription d'entretien avec Accompagnant au nord</u>
Date : Le 14 Mars 2012 Heure : 10h30 Lieu : Paris. Durée de l'interview : 1h10mn45s
Interviewé : S.H.G.R
Alex : Comment vous vous assurez qu'un porteur de projet a été bien accompagné au sud? H.S : <i>silence (3 secondes)...</i> <i>Euh oui, très bonne question.</i> Euh donc en fait lorsque le porteur de projet est envoyé vers un partenaire au sud, parce que on fait régulièrement des points sur l'état d'avancement des projets, donc on fait comme cela, <i>sinon on a pas d'outils réels, qui permettent d'évaluer le travail réel du partenaire au sud</i>

<u>Transcription d'entretien avec Accompagnant au nord</u>
Date : Le 14 Mars 2012 Heure : 10h30 Lieu : Montpellier Durée de l'interview : 59mn9s
Interviewé : L.M.P.M/ PMIE coordinatrice
Alex : (...) quand un acteur du sud ou du nord, fonctionne de manière problématique, comment c'est contrôlé ?, comment c'est structuré ?, comment c'est remis en question ?, comment est-ce qu'on prend des mesures correctives? Comment vous vous autorégulez en fait ? ML : <i>Oui, je pense qu'effectivement, tu mets le doigt sur un sujet qui n'a pas été suffisamment creusé,</i> je pense. Euh...parce que il y'avait enfin...il y'a un engagement quali...on a écrit une charte qui affiche des valeurs, enfin ils ont écrit, parce que bon. Et je pense Alex : Quand tu dis ils, c'est qui ? ML : Enfin, moi je ne suis pas GAME, moi j'étais juste animatrice, je ne faisais que regarder. Donc, effectivement le rôle qu'il y'aurait eu à faire et qui était sur le point d'être fait, s'il n'y avait pas eu, la décision de clore ce programme, <i>c'était d'aller vraiment vers une démarche qualité, avec une réelle rigueur dans la manière de fonctionner. Parce que, effectivement, il y'avait des dérives, à partir du moment où le Game était un groupe informel. Bon, c'était en gros ceux qui avaient une bonne volonté qui venaient, il fallait quand même qu'ils aient un local, un minimum d'outils, qu'ils aient de préférence des salariés, s'ils arrivaient à trouver du financement. Mais comme c'était difficile, ce n'était pas toujours facile. Et effectivement, à partir du moment où les gens n'étaient pas financés, c'est difficile d'être particulièrement exigeant.</i>

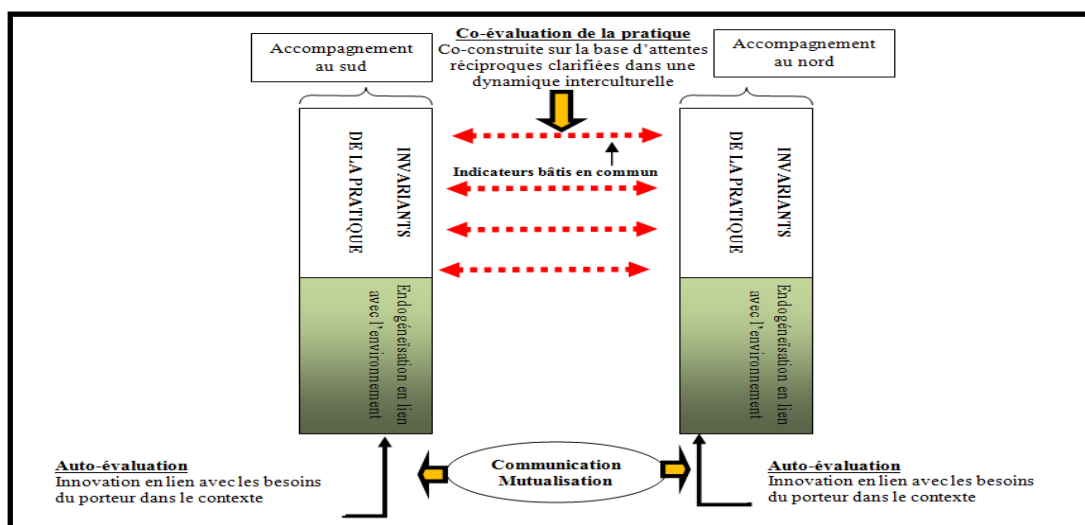
³⁸ Nous entendons par justice sociale l'idée que les acteurs agissent au regard de la situation de pauvreté de certaines régions du monde en comparaison avec la situation des pays dits « riches ».

Ces quelques extraits d'entretiens montrent effectivement que cette dimension évaluation n'a pas été suffisamment prise en compte dès le départ. Or, « Les partenariats sont, en fonction de leurs contextes, plus ou moins importants, plus ou moins ancrés dans le contexte local, **mais gagnent à être conceptualisés pour être régulés** » (Mérini, 2001). La régulation s'inscrit dans la capacité qu'à l'organisation à mettre en œuvre des règles, des normes et des lignes d'orientation partagées par l'ensemble des acteurs et permettant de prévenir des dysfonctionnements. Dans cette optique, les processus évaluatifs peuvent servir d'outils correctifs. A cet effet, ils peuvent revêtir plusieurs formes avec des objectifs tout aussi variés. Vial en repère trois « épistémè », regroupés en période selon leur moment d'hégémonie (Vial, 2009, page 44).

1. L'évaluation-mesure (modèles historiques : les effets, la métrie, la docimologie)
2. L'évaluation-gestion (modèles contemporains : rationalisation par les objectifs-évaluation comme aide à la prise de décision-évaluation dans la systémie : la cybernétique-le systémisme-la systémique)
3. L'évaluation-problème ou questionnement (modèles en élaboration : fin de la Systémie-dialectique-herméneutique)

Les réalités partenariales, du fait des enjeux des acteurs et des visions (mondes) parfois partagées ou différentes, semblent ne pas se prêter aux évaluations par processus (Chiasson, 1998) que l'on pourrait qualifier également de modèle contemporain. Plusieurs auteurs «ont insisté sur l'idée que les cadres traditionnels d'évaluation (évaluation par processus entre autres) semblent inadéquats, non pas à cause d'un raffinement technique, mais du fait d'une incompatibilité fondamentale. Les recherches supposent que « derrière les cadres d'évaluation et derrière les expériences participatives, il y'a des logiques et des visions du monde qui sont différentes » (Chiasson, 1998). Nous ne sommes pas dans une architecture organisationnelle hiérarchique avec des découpages fonctionnels et décisionnels verticaux, mais assurément dans des logiques interactives, inter-systèmes ou les acteurs peuvent avoir des perceptions différentes, tout en s'ajustant dans des dynamiques participatives (bien qu'il puisse y avoir un pivot coordonateur ou animateur de la dynamique). Nous pensons à la suite des travaux de d'Osguthorpe (1997) et de Chiasson (1998) que des évaluations de types participatives peuvent être mises en exergue et servir également de cadre d'homogénéisation qualitative dans une logique co-constructive et réflexive, tout en prenant en compte les invariants de la pratique d'accompagnement, dans ses enjeux qualitatifs d'une part, sans omettre des formes d'endogénéisation de cette dernière en adéquation avec les exigences des environnements culturels d'autre part.

Figure 4 : logique évaluative de la pratique dans une dynamique partenariale



Chiasson suggère à la suite de Cousins et Whitmore (1998) des évaluations de Type « empowerment ». L'approche centrée sur « l'empowerment » est transformative et vise le changement social en transférant des connaissances et des capacités aux acteurs. Osguthorpe va dans le même sens et suggère que l'évaluation **participative (auto-co)** soit considérée comme un aspect essentiel et totalement intégré à la dynamique. Elle suppose une initiation de l'intérieur, qui puisse être peu coûteuse et (auto)instructive dans une visée herméneutique pour les acteurs parties prenantes. Sommes toutes, l'évaluation participative suggère aussi que les acteurs partenaires soient conscients de la nécessité de rassembler des données afin d'en planifier la matérialisation. Les indicateurs pourront s'articuler dans cette logique autour d'une pluralité d'éléments :

- ✓ L'accompagnement à proprement parlé (techniques, outils, temps, ressources, déterminants qualitatifs, servuction, satisfaction, etc.)
- ✓ L'impact de l'accompagnement sur le porteur (compétences acquises, difficultés rencontrées, etc.)
- ✓ L'impact de l'accompagnement sur le double espace (création d'entreprises, développement local, partenariat inter-institutions/entreprises, etc.)
- ✓ Les axes d'amélioration du partenariat (qualités des liens partenariaux, acteurs décisifs, etc.)
- ✓ L'émergence d'autres aspects déterminants de la pratique (Suivi-post création, sensibilisation à la création d'entreprise, etc.)

Ces exigences évaluatives permettraient de prévenir les dysfonctionnements des acteurs « au nord » comme au « sud », et de réguler ainsi le partenariat tout étant sources d'enrichissements mutuels pour la pratique et l'innovation (endogène/exogène) dans les différents contextes. L'accompagnement entrepreneurial transnational (A.E.T) requiert comme nous venons de le voir, plusieurs modalités qui en déterminent l'effectivité et l'efficacité. A cet effet, l'ensemble de ces éléments peuvent nous permettre de faire émerger un modèle qui puisse participer à l'accompagnement de processus entrepreneuriaux dans cette logique. Et ceci, par des structures d'appui « spécialisés », tout comme des structures « génériques », avec quelques aménagements qui vont de pair avec la spécificité des projets accompagnés. A cet effet, nous confirmons ici, dans cette étude, la singularité des projets orientés vers les pays d'origine, au regard des travaux développés par Levy Tadjine (2004).

3. Un nouveau modèle d'accompagnement entrepreneuriale transnational (A.E.T) dans le cadre de projet en lien avec les pays d'origine : le modèle IMANA

« IMANA » constitue, pour nous, l'acronyme des composantes d'une relation d'accompagnement symbiotique dans ce cas de figure particulier qui repose, sur l'Interculturalité (I) et sur une Mutualisation des expertises entre structures du Nord et sud (M). Pour autant, comme le montre l'expérience du GAME, pour bien fonctionner, tout partenariat s'appuie sur des mécanismes d'évaluation et d'Auto-évaluation du dispositif (A), sur des éléments liants ou Nœuds³⁹ (N) et sur le partage de conventions communes qui permettent une Autorégulation du système par les individus (A). Comme le résume la figure 5, c'est l'articulation et le partage de ces cinq éléments par les structures d'accompagnement impliquées qui peut garantir l'effectivité et l'efficacité de l'aide apportée au porteur de projet désireux d'entreprendre « dans le pays d'origine ». Le schéma qui place l'entrepreneur inter/transculturel au centre du dispositif d'accompagnement et du partenariat, rappelle aussi que le porteur de projet et le réseau d'appui ne sont pas les seuls à influencer l'issue du projet

³⁹ Valeurs partagées

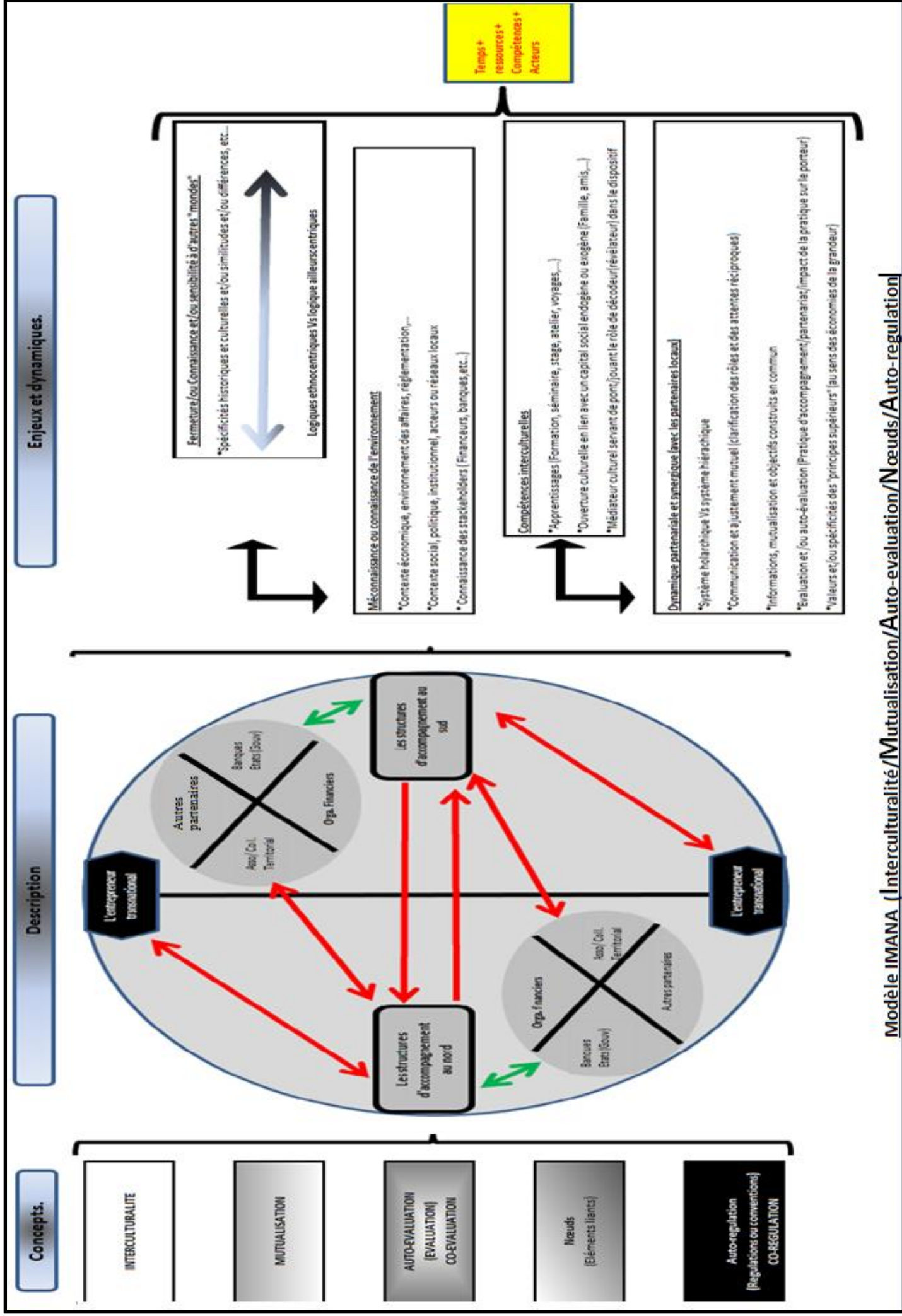
de création⁴⁰. Ils doivent donc interagir avec les autres parties-prenantes, *portants* (banques et organismes de financement ; fournisseurs potentiels ; etc.) et *portés* (en particulier la famille du porteur dont l'influence est souvent prégnante chez les migrants⁴¹) selon l'expression de LEVY-TADJINE dans le cadre du « modèle des 3P » (LEVY-TADJINE, 2004 ; LEVY-TADJINE, PATUREL, 2006). Dans cette dynamique, d'autres axes sont tout aussi déterminants. La connaissance ou la méconnaissance des environnements peuvent être liées à des logiques qui s'articulent pour les accompagnants autour de leur capacité à se décentrer (opposition entre des logiques ethnocentriques versus des logiques ailleurscentriques⁴²), mais aussi, à la possibilité d'acquérir « des compétences interculturelles ». De plus, la dynamique partenariale s'inscrit dans une logique holarchique⁴³ et non hiérarchique. Elle est régit par la communication, la mutualisation, et l'évaluation (Auto/co). En suivant, GIAUQUE (2005), le partenariat suppose aussi le partage de valeurs et d'objectifs communs qui constituent les **nœuds du réseau**. Dans le cas des structures impliquées dans l'accompagnement des migrants, on trouvera certainement un partage de valeurs humanistes et solidaires. Ces valeurs partagées constituent la base de la coordination de l'action collective et peuvent s'arrimer à des logiques d'évaluation (co/auto), vécues non pas comme des « appendices » (Osguthorpe, 1997) mais comme étant totalement intégrées à la pratique.

⁴⁰ L'implication d'acteurs décisifs est source de pérennisation.

⁴¹ Cet état de fait peut faire émerger des campagnes de sensibilisation à la création d'entreprises et au rôle que doivent jouer les familles. Le contexte général des pays « pauvres », et la détresse sociale dans laquelle vivent les individus peuvent être à même d'expliquer dans une certaine mesure cette pression ressentie par les porteurs.

⁴² « L'ethnocentrisme est un trait culturel universellement répandu et un phénomène psychologique de nature projective et discriminante qui fait que toute perception se fait à travers une « grille de lecture » élaboré inconsciemment à partir de ce qui nous est familier et de nos valeurs propres » (Ladmiral J., R., Lipiansky M., E., 1989, page 138). La logique ailleurscentrique, que nous employons ici, fait référence dans notre entendement à la capacité qu'à l'individu à se décentrer et à reconnaître l'autre comme semblable et différent, tout en acceptant de relativiser son propre système de valeurs, de références, d'habitudes, de sens ou de significations. Mais une telle décentration suppose comme nous l'explique Ladmiral et Lipiansky une prise de conscience de sa propre identité culturelle.

⁴³ Le concept d'holarchie a été formulé par Arthur Koestler. La hiérarchie suppose des niveaux dont les éléments diffèrent en valeur, tandis que dans un système holarchique chaque niveau transcende et inclut le(s) niveau(x) précédent(s), c'est-à-dire qu'un holon situé à un niveau préserve les holons des niveaux inférieurs et leur fonction, mais nie le fait qu'ils soient séparés ou isolés.



En conclusion

Dans cette étude, nous avons souhaité analyser les enjeux des partenariats, dans le cadre d'accompagnement entrepreneurial transnational (A.E.T) afin d'en circonscrire des aspects déterminants. Après avoir défini les enjeux gravitant autour de l'entrepreneuriat migrants, dans sa logique transnationale, nous avons spécifié les éléments déterminant de la pratique : les partenariats sont ici inscrits dans une dynamique synergique, ancrés autour d'une dynamique interculturelle, des valeurs et une mutualisation qui gagneraient à être arrimées à des processus d'évaluation (auto/co) participatives afin d'en faciliter la régulation et l'auto-perfectionnement des acteurs tout en facilitant l'homogénéisation des aspects qualitatifs de la pratique. Nous avons à l'issue de notre analyse, proposé un modèle d'accompagnement en circonscrivant les éléments qui nous semble fondamentaux dans l'optique d'une généralisation de la pratique par les acteurs de l'accompagnement. Il va sans dire que ce modèle devra faire l'objet de tests et de discussions avec les acteurs de terrain afin qu'il soit validé et enrichi. Il offre néanmoins d'ores et déjà, une première grille pour l'interrogation des pratiques d'accompagnement de migrants porteurs de projet en lien avec les pays d'origine.

Bibliographie

- APCE**, (2009), « *Personnes migrantes issues de la diversité et des quartiers : quel accompagnement à la création d'activité?* », Etude éditée par l'Agence Nationale pour la Création d'Entreprise (APCE ; www.apce.com), Décembre, 80 pages.
- BAKKALI**, C., MESSEGHEM K., SAMMUT S., (2010), « *Les structures d'accompagnement à la création d'entreprise à l'heure de la gestion des compétences* », *Management et Avenir*, 9 (39), pp.142-169.
- Bayad M.**, Gallais M., Marlin X., Schmitt C., (2010), « *Entrepreneuriat et tpe : la problématique de l'accompagnement* », CEREFIGE, 24 pages.
- Boltanski.**, L., (2012), « *Enigmes et complots ; une enquête à propos d'enquêtes* », 461 pages, éditions Gallimard.
- BOLTANSKI**, L., THEVENOT, L., (1991), « *De la justification, les économies de la grandeur* », Gallimard, Paris, 483 pages.
- BRECHET J.P.**, DESREUMAUX A., LEBAS P., (2005), « *Le projet comme figure de l'anticipation opératoire* », XIVème conférence internationale de recherche en Management Stratégique (AIMS), Angers.
- BRUYAT** C., (1993), « *Création d'entreprise: contributions épistémologiques et modélisation* », Thèse de doctorat ès sciences de gestion, sous la direction de R. Paturel, Université Pierre-Mendès-France, Grenoble 2.
- CHELLY A.** (2006), « *Les processus de génération d'opportunités entrepreneuriales: une recherche exploratoire auprès d'entrepreneurs tunisiens* », Doctorat en Sciences de Gestion, Juillet, Université du Sud-Toulon-Var. (Directeur de thèse : Pr. Robert Paturel).
- CHIASSON G.** (1998), « *Repenser l'évaluation des partenariats* », *The Canadian Journal of program Evaluation*, Université d'Ottawa, vol. 13 n°2, pages 29 -54.

- Copeta C.**, (2003), « *Immigration : représentations et perspective autour du problème d'intégration* », in CamardaD., Grassini L., *Local resources and global trades: Environments and agriculture in the Mediterranean region*. Bari : CIHEAM-IAMB, 2003. p. 127-133 : 21 ref. Summary (Fr). (Options Méditerranéennes : Série A. Séminaires Méditerranéens ; n. 57). Conference on the Relationships between Global Trades and Local Resources in the Mediterranean Region, 2002/04, Rabat (Morocco)
- Cossette P.**, (2009), « *Publier dans une revue savante : les 10 règles du chercheur convaincant* », presses de l'université du Québec, 115 pages.
- CUZIN R., FAYOLLE A.** (2004), « *Les dimensions structurantes de l'accompagnement* », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 210, pp. 77-88.
- Dalmas M.**, (2008), « *Les valeurs : un concept individuel et organisationnel* », notes de recherche à l'EMLV, février 2011, 93 pages.
- De Keunynck-Lefer M.**, (2005), « *Le handicap et la justice, une rencontre difficile* », Mémoire de maîtrise de sciences de l'éducation. 132 pages.
- FISSETTE J., ET SALMI M.**, (1991), « *Le désengagement de l'état en Afrique et les initiatives locales : La naissance de nouvelles formes de partenariat* », *Cahiers de géographie du Québec*, 35 (95), 21 pages.
- FUSILLIER C., LE BISSONNAIS A., SPINAT J., B.** (2010), « *PMIE, évaluation et capitalisation du programme PMIE 2001-2010* », 36 pages.
- GIAUQUE D.** (2005), « *Les partenariats, une affaire d'adhésion et de valeurs. Contribution théorique à l'élaboration d'une problématique* », *La revue Télescope*, p.16 – 30, Février.
- Granger B.**, (1999), « *Oser créer, les associations d'appui aux créateurs proposent une politique ambitieuse pour la création d'entreprise* », éditions Charles Léopold Mayer, 234 pages.
- Guba E., Lincoln Y.**, (1994), « *Competing paradigms in qualitative research* », in Denzin N., Lincoln (eds), *handbook of qualitative research*. New York.
- Kaddouri M., Zay D.**, (1997), « *Le partenariat : définitions, enjeux, pratiques* », *éducation permanente*, n°131, 1997-2
- Koukou Dokou G.** (2001), « *Accompagnement entrepreneurial et construction des facteurs clés de succès* », Communication à la Xème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 13-15 Juin, Université Laval, Québec. 22 pages.
- KOKOU DOKOU G.**, (2011), « *Territoires et entrepreneuriat, les expériences des villes entrepreneuriales* », L'Harmattan, 323 pages
- LAVROW M., SAMPLE S.** (2000), « *Business Incubation: Trend or Fad? –Incubating the Start-up Company tot the Venture Capital Stage*», University of Ottawa, Ottawa.
- LEGER-JARNIOU C.** (2008), « *Accompagnement des créateurs d'entreprise : regard critique et propositions* », in G. KIZABA (Ed), *Entrepreneuriat et accompagnement ; outils, actions et paradigmes nouveaux*, L'Harmattan, Paris.
- Levy-Tadjine T.** (2004), « *L'entrepreneuriat immigré et son accompagnement en France* », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, sous la direction de R. Paturel, Université du Sud-Toulon-Var ; Prix FNEGE-AEI 2005 de la meilleure thèse en Entrepreneuriat.
Thèse téléchargeable et consultable en ligne sur : http://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00410048_v1/
- Levy-Tadjine T.** (2007), « *L'entrepreneuriat des immigrés nécessite-t-il un accompagnement spécifique ?* », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, N 226-227, juillet-octobre, p.39-52.
- Levy-Tadjine T., Paturel R.** (2006), « *Essai de modélisation triadique du phénomène entrepreneurial* », dans C. Fourcade, G. Paché et R. Pérez (dir.), *La stratégie dans tous ses états*, Éditions EMS – Management et Société, p. 311-321.

- Levy-Tadjine T.**, Paturel R., (2007), « *L'entrepreneuriat immigré : construire des ponts Nord-sud* », in PATUREL, R., coordinateur, *Dynamiques entrepreneuriales et développement économique*, l'Harmattan, pages 164-208
- Levy Tadjine.**, Paturel R., (2008), « *De la validité scientifiques des modélisations en entrepreneuriat* », in Godefroy Kizaba, *Entrepreneuriat et accompagnement ; outils, actions et paradigmes nouveaux*, l'harmattan, Paris.
- Levy Tadjine.**, (2010), « Pour une modélisation pragmatique de la relation d'accompagnement entrepreneurial », CIRAME, Journée de recherches, L'entrepreneuriat : apports de la recherche pour la pratique, Liban, 14 pages.
- Ma Mung.**, (1994), « *L'entrepreneuriat ethnique en France* ». Sociologie du travail, n°1
- Merini C.**, (2001), « *Le partenariat : histoire et essai de définition* », Actes de la journée nationale de l'OZP, 5 Mai 2001, 6 pages.
- Manco A.**, Bolzman C. (2009), « *Diversités locales et développement* », *Les Politiques Sociales*, 3-4.
- Marandon G.**, (2003), « *Au-delà de l'empathie, cultiver la confiance : clés pour la rencontre interculturelle* », Revista CIDOB d'Afers Internacionals num 61-62, page 259-282.
- Messeghem K.**, (2006), « *L'entrepreneuriat en quête de paradigme : apport de l'école autrichienne* », congrès international francophone en entrepreneuriat et pme.
- Nedelcu M.**, (2010), « *(Re)penser le transnationalisme et l'intégration à l'ère du numérique. Vers un tournant cosmopolitique dans l'étude des migrations internationales ?* », Revue Européenne des Migrations Internationales, Vol. 26 n°2, 24 pages.
- Osguthorpe R., T.**, (1997), « *évaluation participative des partenariats école-université aux Etats-Unis.* », in Revue éducation permanente, Parution n°131 - 1997-2 - Le partenariat : définition, enjeux, pratiques.
- Paturel R.**, (1997), « *Pratique du management stratégique* », Presses Universitaires de Grenoble, Collection la gestion en plus, Grenoble.
- Paturel R.**, (2005), « *Pistes de réflexion en vue de l'élaboration d'une grille de positionnement des pratiques entrepreneuriales* », 4 ème congrès de l'académie de l'entrepreneuriat, paris, actes.
- Paturel R.**, (2006a), « *Délimitation du champ de l'entrepreneuriat par ses caractéristiques, pratiques et paradigmes* », 1^{er} colloque international du réseau Méditerranéen des écoles de management, Le management dans l'espace Méditerranéen : Modèles et pratiques, 9 et 10 juin 2006, Beyrouth, actes.
- Paturel R.**, (2006b), « *Essai d'élaboration d'une grille de positionnement des pratiques et des paradigmes de l'entrepreneuriat* », Revue Marocaine de commerce et de gestion, n°2, p75-89.
- Paturel R.**, (2007a), « *Grandeurs et servitudes de la recherche en entrepreneuriat* », Revue Internationale de PsychoSociologie, vol. XIII (31), Hiver, pp. 27-43.
- Paturel R.**, (coord.)(2007b), « *Dynamiques entrepreneuriales et développement économique* », collection mouvements économiques et sociaux, l'harmattan, 288 pages.
- Pécoud A.**, (2004), « *Réseaux, ethnicité et institutions dans les économies immigrés* », 11 Pages.
- PMIE.** (2008), « *Migrants Créateurs d'entreprise en Afrique : Enjeux d'un accompagnement Nord/Sud* », Actes du séminaire, 11 Avril, Paris, 55 pages
- Portes A.**, Guarnizo L., A., Landolt P., (1999), « *The study of transnationlism: pitfalls and promise of an emergent research field* ». Ethnic and racial studies volume. 21 pages
- Jaziri R.**, (2009), « *Une vision renouvelée des paradigmes de l'entrepreneuriat : vers une reconfiguration de la recherche en entrepreneuriat* », Actes du colloque sur « Entrepreneuriat et entreprise : nouveaux enjeux et nouveaux défis », les 3-4-5 Avril, 2009, Gafsa.

- Sammur S.**, (2003), « *L'accompagnement de la jeune entreprise* », *Revue Française de Gestion*, 144, pp. 152-164.
- Sayad. A.**, (1999), « *La double absence. Des illusions de l'émigré aux souffrances de l'immigré* », Paris, Seuil, 438 pages.
- Schnapper D.**, (2001), « *De l'état-nation au monde transnational. Du sens et de l'utilité du concept de diaspora* ». In revue européenne des migrations internationales. Vol 17 n°2. Débats contemporains, 30 pages.
- Schiller G. N.**, (2008), « *Beyond methodological ethnicity: local and transnational pathways of immigrant incorporation* », Willy Brandt series of working papers in international migration and ethnic relations 2/08, 44 pages.
- Schutz A.**, (1979), « *L'étranger, suivi de l'homme qui revient au pays* », éditions Broché, 80 pages, traduit de l'anglais par Bruce Begout, [2011]
- Stevenson H., H., Jarillo C., J.**, (1990), « *A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management* », *strategic management journal*, vol 11, special issue : corporate entrepreneurship (summer, 1990) pp 17-27.
- Tisserant P.** (2003), « *Entrepreneuriat immigré : contribution à l'étude de l'aide à la création d'entreprise par les personnes d'origine étrangère* », proposition pour le colloque Airepme
- Thomas W., Znaniecki., F.** (1998), « *Le paysan polonais en Europe et en Amérique. Récit de vie d'un migrant* » (Chicago, 1919). Traduit de l'américain par Yves Gaudillat, Paris, Nathan (Essais et recherches, sciences sociales), 446 pages
- Verstraete T., Fayolle A.**, (2004), « *Quatre paradigmes pour cerner le domaine de recherche en entrepreneuriat* », C.I.F.E.P.M.E, Montpellier.
- Verstraete T., Fayolle A.**, (2005), « *Paradigmes et entrepreneuriat* », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol 4, n°1.
- Vilatte J., L.**, (2006), « *Institutions culturelles et partenariat, le cas du partenariat musée-école* », Laboratoire culture et communication, université d'avignon
- Vertovec S.** (1999), « *Conceiving and researching transnationalism* », *Ethnic and racial studies*, Vol.22, n°2, 26 pages.
- Zay D.** (1997), « *Le partenariat en éducation et en formation : émergence d'une notion transnationale ou d'un nouveau paradigme ?* », in Kaddouri., M., Zay., D., (coord.) , « *Le partenariat : définitions, enjeux, pratiques* », *Education permanente*, n°131, 1997-2, p. 13-28.