



Documents de travail de l'OCDE sur le développement économique et la création locale d'emplois 2012/18

Promouvoir l'entrepreneuriat  
dans les universités  
tunisiennes

**OCDE**

<https://dx.doi.org/10.1787/5k913fsf9w44-fr>



# Entrepreneuriat, PME et Développement Local

Étude de l'OCDE sur les qualifications et les compétences en entrepreneuriat

## PROMOUVOIR L'ENTREPRENEURIAT DANS LES UNIVERSITÉS TUNISIENNES





**UN RAPPORT ÉTABLI PAR LE PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT  
ÉCONOMIQUE ET DE CRÉATION D'EMPLOIS AU NIVEAU LOCAL (LEED) DE  
L'ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT  
ÉCONOMIQUES (OCDE)**

**ENTREPRENEURIAT, PME ET DÉVELOPPEMENT LOCAL**

**ÉTUDE DE L'OCDE SUR LES QUALIFICATIONS ET LES COMPÉTENCES  
EN ENTREPRENEURIAT**

**PROMOUVOIR L'ENTREPRENEURIAT ÉTUDIANT DANS LES  
UNIVERSITÉS TUNISIENNES**

**2012**

## ORGANISATION POUR LA COOPÉRATION ET LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) est un forum unique au sein duquel les gouvernements œuvrent de concert pour relever les défis économiques, sociaux et de gouvernance liés à la mondialisation, ainsi que pour tirer parti des possibilités qu'elle offre ([www.oecd.org/about](http://www.oecd.org/about)). L'Organisation offre aux gouvernements un cadre leur permettant de comparer leurs expériences en matière d'action publique, de chercher des réponses à des problèmes communs, d'identifier les bonnes pratiques et de coordonner leurs politiques nationales et internationales.

Les pays membres de l'OCDE sont l'Allemagne, l'Australie, l'Autriche, la Belgique, le Canada, le Chili, le Danemark, l'Estonie, la Finlande, la France, la Grèce, la Hongrie, l'Islande, l'Irlande, Israël, l'Italie, le Japon, la Corée, le Luxembourg, le Mexique, les Pays-Bas, la Nouvelle-Zélande, la Norvège, la Pologne, le Portugal, la République slovaque, la Slovénie, l'Espagne, la Suède, la Suisse, la Turquie, le Royaume-Uni, les États-Unis. La Commission Européenne prend part aux travaux de l'OCDE.

© OECD 2012

---

Vous pouvez copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle, et vous pouvez inclure des extraits des publications de l'OCDE, bases de données et produits multimédia dans vos documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel d'enseignement, à condition de faire mention de l'OCDE comme source et propriétaire du copyright. Les demandes pour usage public ou commercial ou de traduction devront être adressées à [rights@oecd.org](mailto:rights@oecd.org). Les demandes d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales peuvent être adressées directement au Copyright Clearance Center (CCC) [info@copyright.com](mailto:info@copyright.com) ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) de contact @ [cfcopies.com](mailto:cfcopies.com).

---

## PRÉFACE

La Tunisie se trouve aujourd'hui dans une phase critique de sa transition suite à une révolution qui a été à l'origine du Printemps arabe et a amené le pays sur le chemin d'une transformation économique basée sur la démocratie. Pour réussir, la Tunisie doit affronter les problèmes majeurs que sont le chômage et la pauvreté qui affectent particulièrement la jeunesse dans un pays dont la population est relativement jeune. La Tunisie compte aujourd'hui environ 200.000 chômeurs diplômés auxquels s'ajoutent chaque année 80.000 diplômés supplémentaires à la recherche d'un emploi. Parallèlement, l'économie tunisienne se caractérise par un tissu économique composé d'entreprises traditionnelles engagées dans des secteurs traditionnels à faible croissance et aux faibles opportunités de génération de revenus, elle doit donc obligatoirement s'ouvrir vers des technologies, des produits et des marchés nouveaux. La création d'emploi pour la jeunesse et la transformation de l'économie sont les deux côtés d'une même médaille, un défi que seul l'entrepreneuriat peut relever.

Certes, le gouvernement tunisien introduit des programmes et des réformes pour stimuler l'entrepreneuriat au niveau national et local. L'accès au financement est amélioré par les nouveaux fonds de capital d'amorçage et les garanties de prêts, les start-up sont soutenues par les nouvelles pépinières d'entreprises, la formation et le coaching des entrepreneurs pour améliorer leurs qualifications et leurs compétences dans ce domaine. Il est important que ces mesures soient rendues accessibles à la population estudiantine et qu'elles soient ciblées sur les étudiants et notamment sur la population estudiantine féminine qui représente plus de 50% des diplômés universitaires.

Au cours de la dernière décennie, les universités et les universités de sciences appliquées tunisiennes ont développé leurs propres activités pour l'éducation entrepreneuriale et le soutien aux start-up. Il est très encourageant de constater que toutes les universités tunisiennes offrent des modules d'enseignement sur la culture entrepreneuriale. Peu de pays-membres de l'OCDE peuvent en dire autant. En outre, plusieurs universités tunisiennes ont créé des chaires et des départements en entrepreneuriat ainsi que des services de soutien aux start-up qui prennent la forme de centres d'entrepreneuriat, de pépinières d'entreprises et d'unités de transfert technologique. Ces efforts doivent être poursuivis, élargis et consolidés pour relever les défis actuels en s'appuyant sur les meilleures pratiques en Tunisie et au niveau international.

A cette fin, l'OCDE a travaillé de concert avec le Ministère tunisien de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique et ses ministères partenaires, l'Agence allemande de coopération internationale (GIZ) et les représentants des universités en Tunisie sur une évaluation des opportunités et des défis majeurs. La présente étude fait partie d'une série de rapports de l'OCDE sur la promotion de l'entrepreneuriat local et la création d'entreprises publiée par le Programme de développement économique et de création d'emplois au niveau local de l'OCDE. Les rapports sont basés sur les critères de bonnes pratiques et les dispositifs d'évaluation établis par l'OCDE qui permettent une évaluation des universités et des politiques sur la base des critères clés liés à une bonne éducation en termes d'entrepreneuriat. Ce rapport vise notamment :

- les stratégies universitaires qui proposent des incitations et des objectifs clairement définis en faveur des activités entrepreneuriales ;

- des ressources financières et humaines adaptées aux activités entrepreneuriales ;
- l'éducation entrepreneuriale et les structures de soutien aux start-up dédiées telles que les centres d'entrepreneuriat et les pépinières d'entreprises ainsi que l'accès au soutien externe ;
- les activités d'éducation entrepreneuriale intégrées dans les programmes d'études qui appliquent des méthodes interactives d'enseignement faites sur mesure ;
- les méthodes appropriées pour le soutien aux start-up telles que le montage des équipes et le mentorat ;
- l'évaluation et le monitoring réguliers des résultats des activités entrepreneuriales pour savoir ce qui marche bien et ce qui marche moins bien, tout en assurant les adaptations nécessaires.

Je me réjouis à l'idée que l'OCDE ait pu travailler avec les autorités tunisiennes et la GIZ sur ce rapport et je suis convaincu que cette analyse, les recommandations et les exemples de modèles d'apprentissage contenus dans ce rapport seront utiles pour les décideurs politiques et les praticiens en Tunisie et leurs homologues dans d'autres pays.

Le présent rapport montre que la clé pour la réussite sera un soutien intensifié aux entreprises pour les étudiants qui sont motivés, ont des idées et des capacités pour réussir dans l'entrepreneuriat. Cela implique le développement d'un système de soutien à l'entrepreneuriat dans les universités composé de deux niveaux qui proposera à la fois un enseignement de base extensif en entrepreneuriat ciblé sur une meilleure compréhension de l'entrepreneuriat et les intentions entrepreneuriales dans la population estudiantine, et un soutien plus approfondi de la création d'entreprises et de la croissance pour ceux prêts à aller plus loin. L'introduction d'un tel système sera soutenue par des échanges, des réseaux et la collaboration entre les universités tunisiennes et étrangères dans le but de promouvoir les bonnes pratiques et les approches communes.

La Tunisie a déjà avancé sur le chemin pour intégrer l'éducation entrepreneuriale dans les programmes d'études universitaires et pour proposer un soutien complémentaire, elle est bien placée pour affiner son soutien en adoptant les mesures proposées dans le présent rapport. Permettez-moi de remercier la GIZ et les autorités tunisiennes pour nous avoir donné l'occasion de contribuer à cet effort.



Sergio Arzeni

Directeur du Centre pour l'entrepreneuriat, les PME et le développement local, OCDE  
Responsable du Programme de développement économique et de création d'emplois au niveau local, OCDE

## REMERCIEMENTS

Cette étude de cas sur la promotion de l'entrepreneuriat dans les institutions d'enseignement tertiaires tunisiennes s'inscrit dans une série de rapports sur la promotion de l'entrepreneuriat local et la création d'entreprises du Programme de développement économique et de création d'emplois locaux (LEED) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Ce travail est dirigé par le Dr. Jonathan Potter, économiste principal au Centre pour l'entrepreneuriat, les PME et le développement local de l'OCDE. La présente étude de cas se concentre sur les qualifications et les compétences dans le volet consacré à l'entrepreneuriat de cette série de rapports.

L'OCDE remercie l'Agence allemande de coopération internationale (GIZ) pour sa contribution financière à cette étude et pour son soutien logistique. En particulier, l'OCDE tient à remercier Dr. Holger Kuhle et Mohamed Ben Achma du Programme d'appui à l'entrepreneuriat et à l'innovation de la GIZ Tunisie pour leur soutien précieux lors du lancement de cette étude, pour l'organisation des visites sur le terrain et la préparation des conférences et séminaires.

L'OCDE remercie également les représentants de la Direction générale de la réforme universitaire au Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique et la Direction générale de la promotion des petites et moyennes entreprises au Ministère de l'Industrie pour leur engagement en faveur de ce projet ainsi que toutes les parties prenantes des universités, du gouvernement et des agences de développement économique pour leurs contributions à cette étude et pour avoir partagé leurs points de vue et leurs informations dans le cadre des différents entretiens et discussions menés lors des ateliers.

Les experts suivants ont contribué par des textes écrits au présent rapport : le Pr. Dylan Jones-Evans, Director of Enterprise and Innovation at the University of Wales, United Kingdom ; Andrew Harrison, Director of GFA Consulting and owner of Learning Studio, United Kingdom ; le Pr. Alain Fayolle, Directeur du Centre de Recherche en Entrepreneuriat à l'EM Lyon Business School, France ; le Pr. Friederike Welter, vice-doyen pour la recherche en entrepreneuriat, Jönköping International Business School, Suède.

Le rapport de diagnostic pour cette étude a été préparé par le Pr. Hamid Ben Dia. Les personnes suivantes ont également contribué à ce rapport : Andrea-Rosalinde Hofer, Stuart Thompson, David Halabisky et Dr. Jonathan Potter du secrétariat de l'OCDE et Joseph Tixier, consultant, France. Nous remercions également Laura Nardelli du secrétariat de l'OCDE pour son soutien logistique et Gudrun Meddeb pour avoir traduit le présent rapport.

Le projet a été dirigé par le Dr. Jonathan Potter et Andrea-Rosalinde Hofer du secrétariat du programme LEED/OECD qui ont également préparé le présent rapport.

## TABLE DES MATIÈRES

PRÉFACE .....	3
REMERCIEMENTS .....	5
RESUMÉ.....	9
Le contexte de l'étude.....	9
Principales constatations.....	9
Conclusions et recommandations .....	10
Les modèles d'apprentissage internationaux .....	12
CHAPITRE 1 : LA TUNISIE À LA CROISEE DES CHEMINS .....	14
1.1. Introduction.....	14
1.2. Le projet.....	15
1.3. L'examen de l'OCDE .....	16
CHAPITRE 2: ENQUÊTE AUPRÈS DES CADRES, DU PERSONNEL ET DES ÉTUDIANTS DES UNIVERSITÉS .....	18
2.1. Introduction.....	18
2.2. Enquête auprès des cadres universitaires et du personnel.....	18
2.3. Enquête auprès des étudiants d'établissement d'enseignement supérieur .....	22
2.4. Conclusion .....	34
CHAPITRE 3 : LE RÔLE DES POLITIQUES PUBLIQUES DANS LA PROMOTION DU SOUTIEN À L'ENTREPRENEURIAT DES DIPLÔMÉS UNIVERSITAIRES.....	37
3.1. Introduction.....	37
3.2. Le soutien à l'entrepreneuriat des diplômés .....	37
3.3. Recommandations.....	39
3.4. Modèles d'apprentissage internationaux.....	40
CHAPITRE 4 : STIMULER ET GERER LES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS DANS LES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET LE ROLE DES PARTENARIATS .....	45
4.1. Introduction.....	45
4.2. Le rôle et nature du partenariat .....	47
4.3. Le contexte tunisien .....	50
4.4. Recommandations.....	52
4.5. Modèles d'apprentissage internationaux.....	54
Références.....	58
CHAPITRE 5 : EDUCATION ENTREPRENEURIALE .....	59
5.1. Les objectifs, contenu et méthodes de l'éducation entrepreneuriale.....	59
5.2. Les universités tunisiennes et leur contexte .....	61
5.3. L'éducation entrepreneuriale : forces et faiblesses .....	62
5.4. Recommandations.....	64
5.6. Les modèles d'apprentissage internationaux .....	69
CHAPITRE 6 : LE SOUTIEN AUX START-UP .....	74
6.1. Introduction.....	74
6.2. Un aperçu sur le soutien des start-up en Tunisie .....	78

6.5. Recommandations.....	83
6.4. Modèles d'apprentissage internationaux.....	85
Références.....	94
<b>CHAPITRE 7 : CONCLUSIONS ET ORIENTATIONS FUTURES.....</b>	<b>97</b>
7.1. Établir une stratégie nationale et une plateforme d'échange pour développer l'entrepreneuriat des diplômés universitaires .....	97
Références.....	102
<b>ANNEXE A : UNE UNIVERSITÉ ENTREPRENEURIALE – L'UNIVERSITÉ DE MUNICH DES SCIENCES APPLIQUÉES .....</b>	<b>103</b>
Brève description de l'établissement .....	103
Cadrer et organiser le soutien à l'entrepreneuriat .....	103
Ancrage institutionnel et encastrement .....	105
Organisation interne et collaboration externe .....	105
Ressources financières .....	106
Ressources humaines .....	107
Références.....	107
<b>ANNEXE B : LE ROLE DES UNIVERSITÉS DANS LE SOUTIEN À L'ENTREPRENEURIAT CRITÈRES DE BONNES PRATIQUES DE L'OCDE/LEED.....</b>	<b>109</b>

## Tableaux

Table 4.2. Modèles pour comprendre les dynamiques de équipes de formation .....	57
Tableau A.1. Le développement et les facteurs d'influence pour la période entre 2002 et 2012 .....	104

## Figures

Figure 2.1. Les objectifs stratégiques de soutien à l'entrepreneuriat universitaire.....	19
Figure 2.2. nombre de clics : visibilité du soutien à l'entrepreneuriat universitaire .....	20
Figure 2.3. Activités de soutien à l'entrepreneuriat proposées par les universités .....	21
Figure 2.4. Attentes relatives à un emploi futur.....	23
Figure 2.5. Influencer l'intérêt des étudiants à la création d'entreprises.....	24
Figure 2.6. Mesure dans laquelle les matières enseignées améliorent les connaissances relatives à la création d'entreprises .....	25
Figure 2.7. Effet de l'environnement universitaire sur l'encouragement à l'entrepreneuriat .....	25
Figure 2.8. Difficultés perçues lors de la création d'entreprises (toutes les universités sondées) .....	26
Figure 2.9. Difficultés perçues lors la création d'entreprises (Université de Sfax) .....	27
Figure 2.10. Source de motivation pour créer une entreprise .....	27
Figure 2.11. Source d'idée pour une entreprise potentielle .....	28
Figure 2.12. Répartition sectorielle des entreprises potentielles.....	29
Figure 2.13. Étapes réalisées pour créer une entreprise .....	30
Figure 2.14. Sources d'information sur la création d'entreprises utilisés par les futurs entrepreneurs .....	30
Figure 2.15. Sources de conseils utilisés par les entrepreneurs .....	31
Figure 2.16. Canaux d'information sur l'entrepreneuriat utilisés par les entrepreneurs naissants .....	31
Figure 2.17. Utilité des services universitaires de soutien aux start-up pour les étudiants intéressés par la création d'entreprises .....	32
Figure 2.18. Services universitaires à améliorer selon les étudiants interrogés (toutes les universités).....	33

Figure 2.19. Services universitaires à améliorer selon les étudiants interrogés (université de Sfax) .....	34
Figure 4.1. Cinq degrés de gouvernance intégrés .....	47
Figure 4.2. Cycle de vie des partenariats .....	55
Figure 6.1. Illustration du modèle EE&BDS .....	77
Figure 7.1. Stratégie nationale sur l'entrepreneuriat des diplômés universitaires et plateforme .....	98
Figure 7.2. Système de soutien universitaire à l'entrepreneuriat à deux niveaux.....	100

## RESUMÉ

### **Le contexte de l'étude**

Les établissements d'enseignement supérieur (EES) tunisiens – universités et instituts supérieurs d'études technologiques – peuvent jouer un rôle décisif dans le soutien des changements économiques et sociaux nécessaires pour maîtriser le double défi de la création d'emploi pour la jeunesse et de la mise en place d'une base dynamique pour les entreprises orientées vers la croissance. Si les EES veulent remplir leur mission, ils doivent reconnaître que la promotion de l'entrepreneuriat est un objectif stratégique et développer les activités appropriées pour l'éducation entrepreneuriale et le soutien aux start-up. Les politiques publiques sont également appelées à proposer les incitations adaptées et à soutenir les institutions et les programmes.

L'objectif de la présente étude est d'assister les universités et les décideurs politiques dans leur mission en identifiant les options et les priorités pour renforcer le soutien à l'entrepreneuriat des diplômés universitaires dans les établissements d'enseignement supérieur en Tunisie en se basant sur une analyse des pratiques et de l'environnement actuels et une comparaison avec les meilleures pratiques appliquées dans d'autres pays. A travers le monde, les universités assument de nouvelles responsabilités en devenant un moteur important du développement économique. Elles sont de plus en plus impliquées dans l'enseignement des qualifications stratégiques et fonctionnelles nécessaires à l'entrepreneuriat et dans la mise à disposition des services complémentaires tels que le coaching, le mentorat, les pépinières et le financement. Nombre d'entre elles ont introduit des cours d'entrepreneuriat et des centres d'entrepreneuriat qui stimulent les intentions entrepreneuriales parmi les étudiants et aident à améliorer le taux de réussite de ceux qui ont déjà lancé leur propre entreprise. Au niveau international, ce domaine connaît un développement et un changement rapide, les structures et les pédagogies évoluent rapidement et, par conséquent, il y a beaucoup à apprendre en ce moment.

La présente étude évalue les universités tunisiennes en termes de stratégies en faveur de l'entrepreneuriat des diplômés, leurs approches à l'éducation entrepreneuriale et leurs approches relatives au soutien aux start-up et propose des recommandations pour renforcer le système de soutien à l'entrepreneuriat en Tunisie. Elle présente des exemples internationaux de modèles d'apprentissage qui illustrent comment les universités et les gouvernements dans d'autres pays ont géré les mêmes sujets que ceux auxquels la Tunisie se voit aujourd'hui confrontés.

L'étude est basée sur l'évaluation des sujets et des bonnes pratiques au niveau international, sur les enquêtes menées auprès des leaders, du personnel et des étudiants des établissements d'enseignement supérieur en Tunisie, sur l'établissement d'un inventaire relatif aux activités des EES en Tunisie, sur une série d'interviews avec les parties prenantes du gouvernement, des universités et des organisations de développement économique et de discussions lors des ateliers avec les acteurs du soutien à l'entrepreneuriat des diplômés universitaires.

### **Principales constatations**

#### *Les points forts*

En Tunisie, l'éducation entrepreneuriale a été lancée au cours des dix dernières années et constitue aujourd'hui un élément important de l'activité des EES du pays. Chaque université propose un module pour la culture entrepreneuriale, offrant des opportunités à une proportion plus importante d'étudiants que ce que l'on constate de manière générale dans d'autres pays.

L'éducation entrepreneuriale présente de nombreux aspects positifs. L'expérience professionnelle est souvent un élément de considération lors du recrutement des enseignants en entrepreneuriat, des pédagogies et des outils avancés sont utilisés pour compléter l'enseignement des cours tels que les tests psychométriques et les clubs d'entrepreneuriat établis par les étudiants et les concours pour le meilleur plan d'affaires et les meilleures idées entrepreneuriales stimulent l'intérêt des étudiants.

Les EES tunisiens proposent également des activités de soutien aux start-up, par exemple à travers un réseau dense et bien développé de pépinières d'entreprises installées dans les universités et des structures de soutien à l'entrepreneuriat externes.

Ces efforts semblent produire des résultats positifs. La participation aux cours sur l'entrepreneuriat a augmenté l'intérêt des étudiants à lancer leur propre entreprise. Les étudiants entrepreneurs débutants ont été assistés dans le développement de leurs idées d'affaires, motivés pour la création de leur entreprise par les professeurs et les chercheurs, ils se sont vus proposer des idées d'affaires développées dans les programmes d'études universitaires et ils ont été conseillés par les unités de transfert technologique, les services d'assistance à la carrière et les centres d'entrepreneuriat.

### ***Les défis à relever***

Toutefois, l'entrepreneuriat des diplômés universitaires en Tunisie est actuellement confronté à certaines contraintes. Les problèmes relatifs à l'éducation entrepreneuriale comprennent le manque d'enseignants et de formateurs expérimentés, des contenus de cours très hétérogènes et souvent non adaptés, le manque d'une compréhension claire et homogène sur le contenu du sujet, la dépendance excessive aux cours magistraux, le manque d'outils et de ressources pédagogiques appropriées, le manque d'interdisciplinarité et de collaboration inter-faculté, les difficultés à relier l'enseignement au contexte national et local des étudiants et trop peu d'incitations pour le personnel et les enseignants à s'engager dans l'enseignement de l'éducation entrepreneuriale.

Le système de soutien aux start-up des diplômés est trop concentré sur les premières étapes de la création d'entreprises et néglige le soutien qui permet aux entreprises de dépasser les seuils critiques dans le développement et la croissance qui pourtant assure la survie à long terme des entreprises et leur développement. Par ailleurs, le taux d'occupation des pépinières d'entreprises est souvent très faible. D'autres problèmes existent dans l'orientation des étudiants vers le soutien externe aux entreprises. Le système de soutien aux entreprises externes n'est pas toujours cohérent, parfois les différents ministères se livrent une concurrence et soutiennent des politiques différentes. Le système manque d'une approche globale intégrative et stratégique pour promouvoir l'entrepreneuriat des diplômés. En outre, les contrats actuels entre les EES tunisiens et les organisations de soutien externes sont plus le résultat d'actions individuelles ad hoc que de processus d'orientation systématiques.

La collaboration entre les universités est limitée, alors que le peu de ressources disponibles devrait renforcer la coopération entre les EES à travers le développement d'approches et de ressources communes.

### **Conclusions et recommandations**

#### ***Une stratégie nationale pour l'entrepreneuriat des diplômés universitaires***

Il est nécessaire d'établir une stratégie nationale pour l'entrepreneuriat des diplômés universitaires pour encourager le soutien à l'entrepreneuriat des diplômés et proposer un cadre de soutien cohérent. Cette stratégie doit contenir des objectifs et des indicateurs clairement définis et un système de gestion des performances pour le soutien des universités à l'entrepreneuriat. Parallèlement, les EES devraient disposer de davantage de flexibilité dans la conception et la mise en œuvre d'un système adapté à leurs besoins.

### ***Une plateforme d'échange pour les établissements d'enseignement supérieur***

Pour stimuler la coopération inter-université et inter-faculté, la relation entre l'éducation entrepreneuriale, le soutien aux start-up et la mise à l'échelle du soutien universitaire à l'entrepreneuriat, il est recommandé de créer une plateforme d'échange nationale pour le soutien à l'entrepreneuriat des diplômés. Cette plateforme d'échange devrait apporter les éléments suivants aux EES :

1. Un réseau de champions de l'entrepreneuriat qui regardent vers l'intérieur et vers l'extérieur des universités et des facultés et qui promeuvent et coordonnent l'enseignement de l'entrepreneuriat et le soutien aux start-up. Ces champions seront également responsables de la promotion des objectifs, indicateurs et incitations définis par le gouvernement au sein des universités.
2. Une association académique pour l'apprentissage par des critères de référence (benchmark learning) de l'éducation entrepreneuriale et des pratiques de soutien aux start-up.
3. L'intensification de la formation et du mentorat pour les enseignants en entrepreneuriat et les fournisseurs de soutien aux start-up appuyés par un observatoire des pratiques utilisées dans l'éducation entrepreneuriale et le soutien aux start-up, qui propose de meilleures ressources à l'enseignement et au soutien aux start-up.

### ***Un système de soutien à l'entrepreneuriat à deux niveaux***

Un système de soutien à l'entrepreneuriat à deux niveaux devrait être introduit pour compléter l'offre extensive d'enseignement entrepreneurial par un enseignement plus intensif et des services pour des entrepreneurs diplômés à forte potentialité :

- Le niveau 1 fournira un enseignement de base en entrepreneuriat amélioré destiné à un grand nombre d'étudiants. Cet enseignement comprendra des actions régulières de sensibilisation à l'entrepreneuriat, des programmes de formation pour les enseignants en entrepreneuriat, il proposera davantage d'enseignement interdisciplinaire, établira un meilleur équilibre entre la théorie et la pratique, inclura des professionnels et des entrepreneurs dans le développement et la présentation des cours et identifiera et encouragera les étudiants avec des idées d'affaires concrètes.
- Le niveau 2 offrira une assistance plus approfondie à la création d'entreprises et au soutien de la croissance pour les étudiants qui ont des idées et des capacités plus avancées. Il est nécessaire de spécifiquement proposer des services qui aident les étudiants à surmonter les barrières auxquelles ils se voient confrontés lors de la création d'entreprises : le financement lors de la création, les sources d'idées d'affaires, l'accès à la technologie, l'accès à des co-fondateurs, l'accès aux espaces de bureaux, les liens avec les investisseurs, l'accès aux réseaux d'affaires et l'accès au soutien public. Il est également important d'établir des liens systématiques entre les pépinières et les EES, de renforcer la collaboration entre les EES et les fournisseurs de soutien locaux en général et d'introduire un soutien sur mesure après la période de start-up par l'introduction d'un programme pour les entreprises étudiantes à forte potentialité concentrées sur les plans d'affaires qui ont la capacité à créer des entreprises dites « born global » et appelées à une internationalisation rapide.

La stratégie de l'éducation entrepreneuriale dans l'enseignement supérieur doit favoriser l'adoption des approches pédagogiques innovantes et permettre l'étiquetage et/ou la certification des bonnes pratiques et des enseignants en entrepreneuriat. D'autres actions clés comprennent l'organisation des séminaires de sensibilisation à l'entrepreneuriat pour les parties prenantes universitaires, le recrutement des chercheurs en

entrepreneuriat capables d'enseigner cette matière, le développement des programmes de formation pour les enseignants et les chercheurs en entrepreneuriat, l'adaptation des contenus, des ressources et des méthodes pédagogiques aux spécificités locales et les spécificités des différents niveaux d'étudiants et de sujets, l'utilisation renforcée des technologies internet, l'établissement d'un meilleur équilibre entre la théorie et la pratique dans l'éducation entrepreneuriale et le développement de l'interdisciplinarité à travers le travail en équipe ou des projets entrepreneuriaux.

Dans le domaine du soutien aux start-up, les EES doivent passer des activités de soutien ad hoc et informelles à des processus d'orientation coordonnés et systématiques qui couvrent toutes les étapes de l'entrepreneuriat, de la création d'entreprises au soutien du développement. Une telle approche a besoin d'activités de soutien internes renforcées et élargies. Les actions clés comprennent l'élargissement des activités de soutien internes qui couvrent le développement et la création des entreprises en fournissant des coachings systématiques aux débutants et en reliant les entrepreneurs naissants aux entrepreneurs anciens diplômés, en fournissant un soutien financier sous la forme de capital risque ou par les bonnes fées des affaires pour les entreprises à forte potentialité et en introduisant un service qui assiste les étudiants, les diplômés et les enseignants dans les EES dans la réflexion sur le potentiel de commercialisation de la recherche. Il demande également l'institutionnalisation des liens des EES avec les fournisseurs de soutien externes et le développement de stratégies conjointes avec les fournisseurs de soutien externes et un mécanisme systématique d'orientation des étudiants vers les agences de soutien externes qui proposent des formations, du conseil et du financement.

### **Les modèles d'apprentissage internationaux**

L'inspiration pour le développement d'une stratégie en faveur de l'entrepreneuriat des diplômés, la plateforme d'échange des EES et les actions qui proposent un soutien à l'entrepreneuriat des diplômés à deux niveaux peut être fournie par les pratiques qui ont fait leurs preuves dans d'autres pays pour autant qu'elles soient adaptées aux conditions locales. Les initiatives suivantes ont été incluses dans le présent rapport :

- Go Wales, Royaume-Uni, qui fournit des placements qui favorisent une collaboration plus étroite entre les étudiants et les entreprises.
- Le Youth Entrepreneurship Strategy, Pays de Galles, Royaume-Uni, qui propose une structure qui permet aux jeunes d'acquérir des qualifications et des attitudes entrepreneuriales à travers le système éducatif.
- Le Programme des modèles de rôle Dynamo, Pays de Galles, Royaume-Uni, qui recrute et forme des entrepreneurs actifs qui ont réussi pour soutenir les étudiants.
- Les champions de l'entrepreneuriat dans les EES au Pays de Galles, Royaume-Uni, qui encouragent et coordonnent le soutien à l'entrepreneuriat à l'intérieur et à travers les universités, par exemple en proposant des nouvelles formes de formation et de soutien à l'entrepreneuriat, en développant des liens avec les entreprises et en soulignant les bénéfices que les universités peuvent tirer d'un soutien à l'entrepreneuriat.
- Les partenariats économiques locaux à Londres qui illustrent le cycle de vie des partenariats que les universités développent dans ce domaine.
- L'Observatoire français des Pratiques Pédagogiques en Entrepreneuriat qui agit comme centre national de transfert des bonnes pratiques et fait la promotion des outils pédagogiques, des approches et des études de cas.

- Le Master international en éducation et en formation entrepreneuriales au Danemark qui propose une formation aux futurs éducateurs et conseillers en entrepreneuriat.
- La Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises, France, qui soutient le développement de l'éducation et de la recherche en management dans les universités françaises à travers la promotion de partenariats avec des institutions étrangères.
- Le Parc scientifique de Jönköping, Suède, qui offre un système de soutien intégré et rationalisé pour diriger les étudiants vers le soutien le plus adapté, un Business Lab qui emploie des jeunes diplômés en tant que coach pour les étudiants qui veulent développer leurs idées et lancer leur propre entreprise et un service qui soutient les étudiants, les diplômés et les enseignants dans leur réflexion sur les opportunités de commercialisation de la recherche.
- Le programme « Mentor Your Business » en Suède par lequel les entrepreneurs et les managers expérimentés proposent leurs services et leurs conseils aux entreprises jeunes dirigées par des diplômés.
- L'initiative « Allemagne, une nation d'entrepreneurs » qui fournit aux entreprises des diplômés à forte potentialité un soutien financier à travers le capital risque et les bonnes fées des affaires et centralise le soutien existant pour les entrepreneurs diplômés proposé par différentes parties prenantes au niveau national et local pour en faire un ensemble rationalisé et facilement accessible.
- L'Université de Munich de sciences appliquées et le Strascheg Center for Entrepreneurship qui montrent comment, au cours d'une décennie, une université peut formuler une vision et une stratégie clairement définies, développer une organisation interne efficace, établir une collaboration externe et mobiliser les ressources financières et humaines appropriées.

## CHAPITRE 1 : LA TUNISIE À LA CROISEE DES CHEMINS

### 1.1. Introduction

Partout dans le monde, l'entrepreneuriat s'est frayé un chemin vers l'enseignement supérieur. Même si seulement un faible pourcentage d'étudiants considère la création d'une entreprise comme un objectif immédiat et viable pendant ou après la fin de leurs études, les universités en procurant un enseignement *sur* et *pour* entrepreneuriat répondent néanmoins aux attentes des étudiants qui voient dans l'éducation un moyen pour satisfaire leur recherche de nouveauté, de singularité et de praticabilité.

Les données récentes du projet de recherche international GUESS (Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey) montrent qu'au niveau mondial moins de 5% de tous les étudiants veulent créer leur propre entreprise immédiatement après les études. La majorité préfère intégrer un emploi salarial à la fin des études : plus des deux tiers d'entre eux veulent commencer comme employé dans une grande entreprise, un service public ou une université – beaucoup moins choisissent, en première intention, une PME comme leur premier lieu de travail. Toutefois, cinq ans après la fin des études, un changement semble s'effectuer avec plus de 20% qui pensent créer leur propre entreprise.<sup>1</sup>

Très souvent, devenir entrepreneur est le résultat d'un processus de décision personnel qui comprend l'évaluation des opportunités et leurs coûts (être employé, être au chômage, être son propre patron), la relation risque-récompense (quels sont les enjeux), etc. Les valeurs, croyances et comportements inhérents à un pays ou un endroit donné influencent cette décision. Si de nombreux éléments et circonstances contribuent au succès entrepreneurial, il est particulièrement important d'avoir les qualifications et compétences requises pour identifier et saisir les opportunités, reconnaître à temps les difficultés et réagir aux échecs. Il est important de se familiariser très tôt avec l'idée que gérer sa propre entreprise est une option de carrière et que l'éducation peut y jouer un rôle central. Le nombre d'universités qui mobilisent leurs diplômés pour une carrière d'entrepreneur est en rapide augmentation. Les universités présentent des environnements d'apprentissage uniques pour les entrepreneurs naissants. C'est cette combinaison entre les activités de recherche et l'enseignement, la multidisciplinarité dans la génération et l'application du savoir et la diversité dans la perception des opportunités et des risques entrepreneuriaux qui peuvent faire la différence pour motiver et préparer les entrepreneurs qui réussissent, notamment parmi les jeunes.

De plus en plus d'universités combinent leurs activités d'éducation entrepreneuriale avec une assistance pratique au démarrage d'une entreprise, par exemple, en facilitant l'accès au financement, en offrant aux personnes ou aux équipes des espaces à louer et en facilitant l'accès aux résultats de recherche. Toutefois, pour de nombreuses universités l'éducation entrepreneuriale et le soutien pratique aux futurs entrepreneurs sont encore des activités nouvelles. Pour que les universités réussissent, elles doivent non seulement renforcer les liens entre leur mission « recherche » et leur mission « éducation », mais elles doivent également fonder des partenariats avec les fournisseurs de soutien aux entreprises et les sources (globales) de financement (voir chapitre 5).

---

<sup>1</sup> GUESS (Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey) est un projet de recherche international qui réalise des enquêtes au niveau mondial sur les intentions des étudiants à devenir entrepreneur, leurs activités et les antécédents. Au printemps 2011, une enquête quantitative à grand échelle a été réalisée dans 26 pays différents avec la participation de plus d'un million d'étudiants de 489 universités, ce qui a fourni un ensemble de données incluant plus de 93.000 réponses (N=93 265).

En promouvant l'entrepreneuriat, les universités doivent elles-mêmes être entrepreneuriales et innovatrices. Certes, la politique générale joue un rôle important dans l'ouverture des universités vers leur « troisième mission » et la création de synergies entre la recherche et l'enseignement. Toutefois, les universités doivent elles-mêmes être proactives et s'engager si elles veulent intégrer la promotion de l'entrepreneuriat dans l'enseignement et la recherche – les deux missions principales de l'enseignement supérieur. Les éléments suivants semblent cruciaux dans ce sens :

- Des incitations et des récompenses claires sont nécessaires pour que les enseignants, les chercheurs et les étudiants s'engagent. Notamment l'éducation entrepreneuriale demande autre chose que les manuels et les cours magistraux. Il est nécessaire de récompenser ceux qui conçoivent et mettent en œuvre des supports pédagogiques et des enseignements de grande qualité et ceux qui partagent et encouragent la dissémination d'idées et de bonnes pratiques pour assurer la continuité de ces activités et augmenter le taux de participation.
- Les informations sur les activités de soutien à l'entrepreneuriat (à l'intérieur et à l'extérieur de l'université) doivent être facilement accessibles. La communication interne et externe de l'université relative à l'entrepreneuriat constitue, par conséquent, un élément essentiel.
- Un équilibre entre un financement minimal à long terme des frais de personnel et des frais généraux par le budget de l'université ou des sources publiques et l'ouverture vers le financement du secteur privé des chaires d'entrepreneuriat et des incubateurs ou pépinières d'entreprises.
- Le renforcement et le développement des ressources humaines existantes et le recrutement de personnel nouveau. Travailler avec les entrepreneurs, les PDG, les banquiers, les spécialistes du capital-risque et les bonnes fées des affaires ouvre la voie vers « le monde des affaires ».
- Le réseautage et les incitations à la création de systèmes d'orientation clairement définis augmentent l'efficacité et l'efficience du soutien aux start-up et réduisent les doubles emplois, la confusion et le gaspillage de ressources tout en aidant les universités à trouver leur place dans les systèmes de soutien à l'entrepreneuriat et à la création d'entreprises existants (au niveau local).

## **1.2. Le projet**

Aujourd'hui, l'entrepreneuriat est devenu une composante active de l'enseignement supérieur en Tunisie. Presque toutes les universités publiques et les ISET du pays proposent des activités dans le domaine de l'éducation entrepreneuriale soit comme partie intégrante du programme d'études standard, soit à l'extérieur du cursus. Nombreuses sont celles qui ont mis en place une infrastructure propre sous forme de centres ou de personnes de contact qui proposent des activités d'enseignement et des conseils. L'orientation vers des services de soutien spécialisés se fait en partie et – ce qui n'est pas inhabituel dans les pratiques nouvelles et non complètement institutionnalisées – dépend des individus des deux côtés. Par conséquent, nous pouvons affirmer que de nombreux établissements d'enseignement supérieur en Tunisie, sinon toutes, sont en train de devenir entrepreneuriales.

La Tunisie se voit actuellement confrontée à environ 200.000 diplômés sans emploi auxquels s'ajoutent 80.000 diplômés supplémentaires chaque année, et à un secteur privé composé dans sa majorité par des petites entreprises traditionnelles. Par conséquent, l'entrepreneuriat – tant en termes de création d'entreprises qu'en termes de modernisation et d'innovation des entreprises existantes – est un élément crucial pour relever ces défis.

Les établissements d'enseignement supérieur présentent un environnement unique pour l'entrepreneuriat. Elles offrent des opportunités à engager les jeunes qui ont de l'énergie et des idées en

entrepreneuriat et à réunir des personnes de disciplines diverses qui ont des perceptions de risque et des idées différentes sur les processus entrepreneuriaux différentes. Elles offrent également des espaces et des environnements pour l'enseignement de l'entrepreneuriat et pour le soutien aux créations d'entreprises.

De nombreux éléments différents sont nécessaires pour que l'entrepreneuriat réussisse, l'un des plus importants étant les qualifications à l'entrepreneuriat. Les personnes motivées ont besoin des qualifications appropriées pour identifier les opportunités entrepreneuriales et pour faire de leurs projets entrepreneuriaux des entreprises à succès. Les entrepreneurs qui réussissent suivent un parcours d'apprentissage qui commence dans l'éducation et se poursuit par un processus d'apprentissage sur le terrain et par un apprentissage formel et informel tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

Des pratiques adaptées ont vu le jour dans les universités pour l'enseignement des entrepreneurs de l'avenir et pour les soutenir dans leurs premiers pas en créant et développant une entreprise.

L'assistance à la création d'entreprises est un objectif clé du soutien des universités à l'entrepreneuriat<sup>2</sup> mais il n'est pas le seul. L'éducation à l'entrepreneuriat qui développe l'esprit entrepreneurial qui, à son tour, engendre la modernisation et l'innovation dans les entreprises existantes, est tout aussi importante, même si le succès de ces activités est plus difficile à mesurer. Par conséquent, la coexistence de résultats tangibles (par exemple le nombre d'entreprises nouvelles soutenues) et intangibles tels que la dissémination de la culture d'entrepreneuriat et la création d'un esprit entrepreneurial, font de l'évaluation de l'impact du soutien des universités à l'entrepreneuriat un défi qui demande des approches sur mesure et des efforts d'évaluation systématiques à long terme.

Le soutien des universités à l'entrepreneuriat a pourtant ses limites. Il prépare les étudiants à leur future carrière d'entrepreneur et encourage la commercialisation des résultats de recherche. Toutefois, le succès dépend de la coopération et de l'intégration étroite du soutien interne à l'université dans le système de soutien à l'entrepreneuriat externe.

Aussi, pour pouvoir au mieux soutenir l'entrepreneuriat, les universités doivent elles-mêmes devenir entrepreneuriales. La promotion de l'entrepreneuriat risque d'avoir un impact sur ce que les universités considèrent aujourd'hui leur 'première', leur 'deuxième' et leur 'troisième' mission et sur la question de savoir quels sont les meilleurs liens entre l'éducation, la recherche et la promotion du développement social et économique en termes de gouvernance interne, de positionnement au niveau local, national et international et de partenariats stratégiques.

### **1.3. L'examen de l'OCDE**

Avec le soutien du bureau de la GIZ en Tunisie, le programme LEED de l'OCDE a mis en œuvre un projet qui vise à contribuer à l'actuelle réforme de l'enseignement supérieur et au développement d'une stratégie qui renforcera le rôle des établissements de l'enseignement supérieur dans la promotion de l'entrepreneuriat par un enseignement sur mesure et des structures de soutien à la création d'entreprises. Les ministères suivants sont les partenaires principaux dans ce projet : Le ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, le ministère de l'Économie et de l'Industrie, le ministère de l'Emploi. Une commission de pilotage a été mise en place avec la participation de ces ministères, le bureau de la GIZ en Tunisie et le programme LEED de l'OCDE.

---

<sup>2</sup> Dans le présent rapport, le terme « soutien des universités à l'entrepreneuriat » se réfère à la fois au soutien fourni par les universités et les ISET et, par extension, à l'ensemble des établissements de l'enseignement supérieur en Tunisie.

L'étude examine le soutien à l'entrepreneuriat fourni par les universités et les Instituts Supérieurs des Études Technologiques (ISET), donc aux établissements d'enseignement supérieur (EES) tunisiens en général.

La commission de pilotage a choisi les cinq établissements d'enseignement supérieur suivants pour l'étude des cas : les universités de Jendouba, Sousse, Sfax, l'Université Virtuelle de Tunis et l'ISET de Radès. Ces établissements d'enseignement supérieur serviront à l'étude des cas pour une analyse plus approfondie des stratégies et pratiques mises en œuvre par les universités pour la promotion de l'entrepreneuriat et des liens existants avec les fournisseurs locaux de soutien aux entreprises. Des entretiens ont eu lieu avec les acteurs dans ces universités et dans leurs environnements locaux, parallèlement une enquête auprès des étudiants de ces universités a été réalisée. De plus, une enquête a eu lieu auprès des gestionnaires et enseignants de l'entrepreneuriat dans toutes les universités tunisiennes.

L'analyse s'est concentrée sur les questions suivantes :

- Quelles sont les stratégies et pratiques actuelles utilisées dans le soutien à l'entrepreneuriat des universités ? Quelles sont les forces et les faiblesses ?
- Quel est le degré d'intégration du soutien à l'entrepreneuriat des universités dans le système local plus large de soutien aux entreprises?
- Quelles sont les implications sur le développement des politiques publiques ?

Les sources d'informations principales utilisées ont été :

- Discussion à l'occasion d'un atelier de lancement à Hammamet en mai 2011 avec la participation de toutes les universités tunisiennes et des ISET choisis.
- Un rapport de base préparé par la GIZ Tunisie et un rapport diagnostic préparé par le Pr. Hamid Ben Dia.
- Interviews d'experts avec les directions d'université, les enseignants en éducation entrepreneuriale, les personnes travaillant dans les centres d'entrepreneuriat des universités ou d'autres structures similaires, les représentants des structures locales de soutien aux entreprises et les organisations représentant les milieux d'affaires ainsi que les experts leader dans les ministères partenaires du projet.

## **CHAPITRE 2: ENQUÊTE AUPRÈS DES CADRES, DU PERSONNEL ET DES ÉTUDIANTS DES UNIVERSITÉS**

### **2.1. Introduction**

Afin d'obtenir une vue d'ensemble sur les institutions d'enseignement supérieur en Tunisie et leurs efforts pour soutenir l'entrepreneuriat, deux sondages en ligne ont été réalisés : l'un portant sur les cadres universitaires et le personnel et l'autre sur les étudiants qui ont participé aux activités d'entrepreneuriat. Les méthodologies et les principaux résultats de ces enquêtes sont présentés dans ce chapitre.

### **2.2. Enquête auprès des cadres universitaires et du personnel**

#### *Méthodologie*

Le sondage en ligne des dirigeants et personnels universitaires a été mené entre janvier et juillet 2012. Le questionnaire portait sur les stratégies et les structures universitaires liées au soutien à l'entrepreneuriat des diplômés ainsi que sur les méthodes et les infrastructures utilisées pour l'éducation entrepreneuriale et le soutien à la création d'entreprises proprement dite.

Des représentants de toutes les universités et ISET tunisiens ont été invités à participer à l'enquête. Les réponses ont été obtenues pour dix institutions tunisiennes d'enseignement supérieur : les universités de Carthage, Ez-Zitouna, Gabès, Gafsa, Jendouba, Kairouan, Monastir, Sfax, Tunis El Manar et l'Université virtuelle.

Le questionnaire comportait trois volets différents : le premier pour le personnel travaillant dans la gestion et l'administration centrale des universités, un deuxième pour ceux qui sont impliqués dans la prestation de l'éducation entrepreneuriale, et un troisième volet pour le personnel engagé dans la valorisation de la recherche et/ou la promotion des activités de création d'entreprises. Au total, 38 réponses ont été obtenues : 18 de représentants de la gestion et l'administration centrale universitaire, 11 des éducateurs aux techniques entrepreneuriales, 5 des membres du personnel impliqués dans des activités de soutien aux entreprises, et 4 de personnes dans d'autres groupes. Ces derniers ont été exclus de l'analyse de l'enquête.

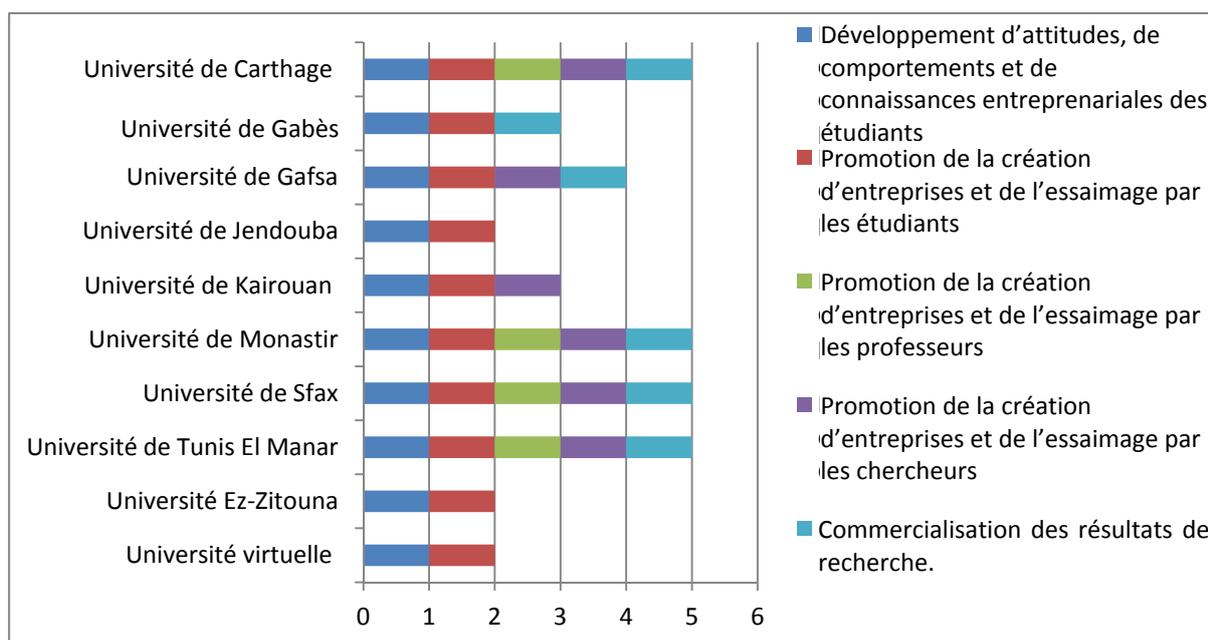
L'analyse présentée ici utilise les données fournies par les répondants appartenant à la gestion et l'administration centrale universitaire pour obtenir des informations sur les objectifs stratégiques, les ressources et les structures des universités. Les informations sur les méthodes d'enseignement et le soutien à la création d'entreprises ont été obtenues pour les éducateurs aux techniques entrepreneuriales et du personnel des activités de soutien aux entreprises dans les universités. Il y a eu quelques cas de réponses multiples à une question posée aux représentants de la même université. S'il y avait un conflit entre les réponses, la réponse du personnel de rang supérieur a été utilisée.

#### *Objectifs et structures de soutien à l'entrepreneuriat des universités*

Comme le montre la figure 2.1, la promotion de l'esprit d'entreprise, des comportements et des compétences entrepreneuriales chez les étudiants ainsi que le soutien apporté aux étudiants entrepreneurs a été rapportés par l'ensemble des universités comme objectifs premiers de leurs activités de soutien à

l'entrepreneuriat. La majorité des universités ont déclaré que la promotion de la création entreprises émanant des chercheurs et la valorisation des résultats de la recherche sont également des objectifs stratégiques pour leurs activités de soutien à l'entrepreneuriat. Cependant, seulement quatre universités des dix universités interrogées ont déclaré que la création d'entreprises par les professeurs était un de leurs objectifs. Pourtant, dans de nombreux pays, la collaboration entre les professeurs et les étudiants dans la création d'entreprises a donné des résultats très positifs. Un des obstacles à cette forme de création est que toutes les universités n'offrent pas au personnel la possibilité légale de posséder une entreprise ou d'en tenir des parts. Par contre, les professeurs et les chercheurs en Tunisie possèdent tous les droits sur leurs inventions, une pratique qui au niveau européen est actuellement limitée à la Suède et l'Italie.

**Figure 2.1. Les objectifs stratégiques de soutien à l'entrepreneuriat universitaire**



Source : OCDE, enquête auprès des cadres et du personnel universitaires

En outre, toutes les universités — mis à part l'université virtuelle — ont déclaré que la construction et le maintien de liens avec les industries locales est un objectif stratégique pour ces activités. Ces liens sont généralement utilisés pour améliorer les possibilités locales ou régionales d'emploi pour les diplômés. Toutefois, il est encore possible de développer davantage les contacts d'affaires locaux en élargissant leur contribution à l'élaboration et la mise en œuvre des activités de soutien à l'entrepreneuriat. Ainsi, par exemple, l'implication régulière d'intervenants professionnels lors de l'éducation à l'entrepreneuriat ou la participation des organismes de soutien aux entreprises tels que les chambres de commerce dans la promotion du transfert de technologie et de l'innovation n'est pas encore largement pratiquée.

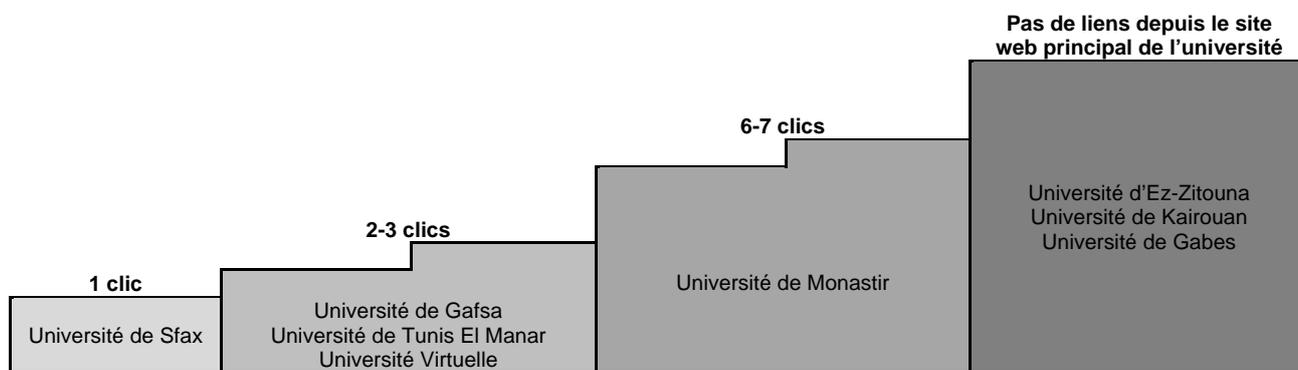
Dans l'ensemble, il existe une bonne reconnaissance stratégique des opportunités découlant de la promotion de l'entrepreneuriat dans les universités tunisiennes. Toutefois l'utilisation de la promotion de l'entrepreneuriat chez les diplômés pour la commercialisation des résultats de recherche, impliquant des professeurs et des chercheurs dans des start-up et l'implication des entreprises locales dans la conception et la prestation de formation et de soutien à l'entrepreneuriat demandent encore des efforts.

Les anciens diplômés sont une ressource sous-utilisée pour la promotion de l'entrepreneuriat dans les universités tunisiennes. Dans les pays de l'OCDE, il est courant pour les anciens diplômés entrepreneurs

d'être engagés dans des programmes d'enseignement en tant qu'éducateurs ou pour témoigner de leur expérience afin de cultiver l'esprit d'entreprise et des compétences parmi les étudiants. Ils agissent souvent en tant que gardiens des connaissances et du transfert de technologie. Cependant, les concepts d'« alma mater » et d'« anciens », et le capital social qui en découle, sont encore peu développés dans le paysage de l'enseignement supérieur en Tunisie. Parmi les universités interrogées, seulement deux (Kairouan et Jendouba) ont mis en place un système de suivi des diplômés, en contactant des anciens étudiants après leurs études, et seule l'Université de Kairouan a demandé si l'auto-emploi ou posséder une entreprise qui génère des emplois faisait partie des choix professionnels des anciens.

La plupart des universités diffusent des informations standard sur le soutien à l'entrepreneuriat offert aux étudiants via le site Internet de l'université. Il existe néanmoins des degrés divers d'accessibilité à ces informations à partir de la page d'accueil de l'université. Comme le montre la figure 2.2, tandis que certaines universités n'ont pas de lien direct à l'information sur leurs activités de soutien à l'entrepreneuriat sur leur site, d'autres ont un lien, qui demandent d'un clic (Université de Sfax) à six à sept clics (Université de Monastir) à partir de la page d'accueil pour accéder à l'information.

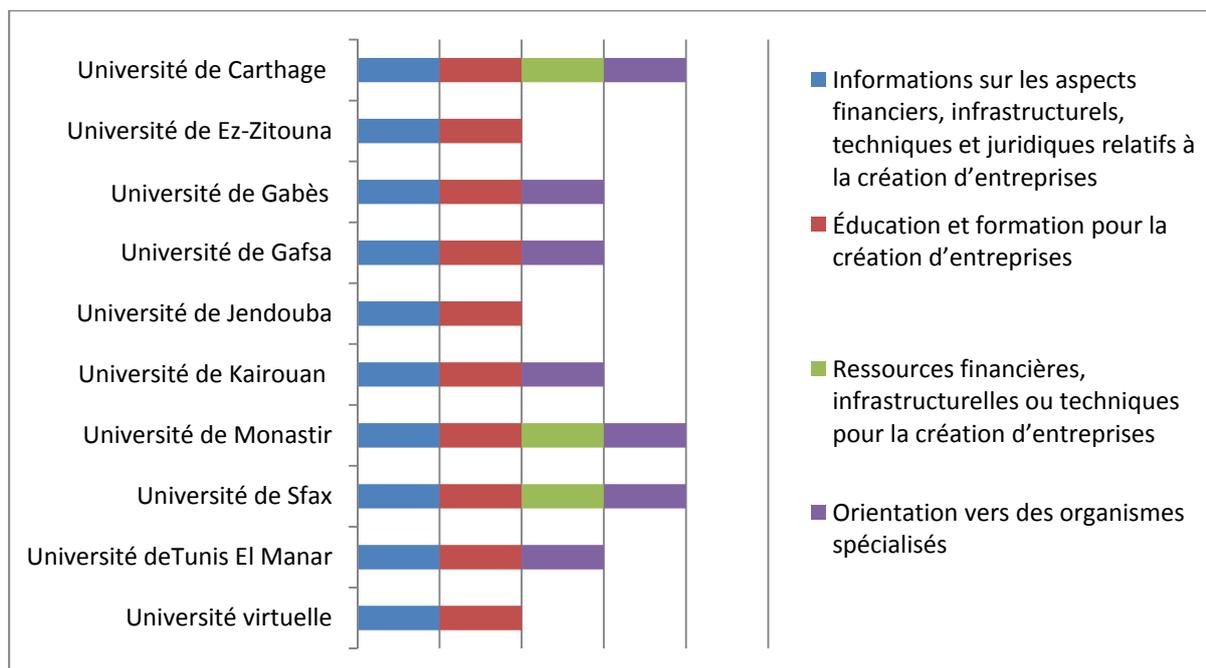
**Figure 2.2. Nombre de clics : visibilité du soutien à l'entrepreneuriat universitaire**



Source : OCDE, enquête auprès des cadres et du personnel universitaires

En outre, toutes les universités fournissent des informations aux étudiants sur les aspects juridiques et financiers de la création d'entreprises et proposent un soutien technique et une infrastructure pour soutenir les entrepreneurs. Cela inclut des informations sur les fournisseurs de soutien à l'entrepreneuriat et les mesures de soutien disponibles à la fois à l'intérieur et à l'extérieur des établissements d'enseignement supérieur (Figure 2.3).

**Figure 2.3. Activités de soutien à l'entrepreneuriat proposées par les universités**



Source : OCDE, enquête auprès des cadres et du personnel universitaires

Toutes les universités offrent une éducation entrepreneuriale depuis environ cinq ans. L'Université de Gafsa a été l'une des premières universités dans le groupe étudié à offrir des activités de formation entrepreneuriale dès 2005.

La plupart des universités offrent la formation en entrepreneuriat à travers un large éventail de facultés. Ces formations s'intègrent souvent dans le cadre du programme d'études obligatoire. Cependant, toutes les universités n'incluent pas leurs facultés d'ingénierie dans leur offre de formation entrepreneuriale, bien que cette discipline soit une des principales sources pour la création d'entreprises à fort impact à travers le monde. Par ailleurs, les cours d'entrepreneuriat proposés sont offerts aux étudiants au sein de différentes facultés. Aucune des universités interrogées offrent des activités ouvertes aux étudiants d'autres facultés, encourageant ainsi la multidisciplinarité. Cette pratique s'est révélée de nature à grandement faciliter la créativité, la génération d'idées et la construction d'équipes et est de plus en plus offerte par les universités à l'étranger.

Deux des universités (Sfax et Gabès) utilisent des tests psychométriques, soit comme un outil général pour susciter l'intérêt des étudiants à l'entrepreneuriat et l'éducation entrepreneuriale par le biais d'une auto-évaluation de leurs intérêts et de leurs traits de personnalité, ou comme un moyen pour identifier les étudiants pouvant profiter des activités de soutien particulières. Il serait utile d'étendre l'utilisation de ces tests à d'autres universités.

Dans les universités, entre un pour cent (Monastir) et onze pour cent (Sfax) des professeurs participent activement aux activités de formation en entrepreneuriat. Toutefois, les activités de développement des ressources humaines pour le personnel impliqué dans l'éducation entrepreneuriale sont encore limitées et seules les universités de Sfax et de Jendouba ont joué un rôle actif à cet égard au cours des deux dernières années. Pour un tiers des universités, avoir de l'expérience de travail dans le secteur privé est un critère de sélection lors de l'embauche de nouveaux professeurs et chercheurs. Cela est souvent bénéfique pour la qualité de la formation en entrepreneuriat et pourrait être davantage encouragé. Il est

également important de reconnaître les efforts et les succès du personnel enseignant dans la promotion de l'esprit d'entreprise dans le cadre des indicateurs de performance clés. C'est déjà le cas dans les universités de Gafsa, Sfax et Jendouba. D'autres formes d'incitation ou de récompenses pour le personnel qui soutiennent activement les étudiants à démarrer une entreprise ne sont généralement pas utilisées dans les universités étudiées.

De plus, la plupart des universités offrent des installations ou « club d'entreprises » pour les futurs entrepreneurs afin de se réunir et se mettre en réseaux.

Ce qui manque souvent aux activités actuelles de soutien à l'entrepreneuriat dans les universités, c'est la fourniture de ressources financières, techniques et d'infrastructure pour démarrer une entreprise comme les services normalement fournis dans les pépinières d'entreprises. Seulement trois des universités fournissent ces ressources directement aux jeunes diplômés entrepreneurs. L'Université de Sfax a une bonne pratique à cet égard car elle dispose d'un centre permanent avec deux membres du personnel, établi comme une partie intégrante de l'université, qui agit comme premier et unique point de contact pour les étudiants et le personnel qui souhaitent démarrer une entreprise.

Cependant, il n'est pas toujours nécessaire pour les universités d'offrir directement des ressources, notamment lorsque les infrastructures ou le soutien financier de fournisseurs externes non-universitaires sont disponibles, appropriés et accessibles aux étudiants. En effet, il peut être plus efficace ou plus efficient d'opérer à travers ces organisations externes et d'éviter ainsi des doubles emplois au sein de l'université. Huit des onze universités interrogées orientent les futurs entrepreneurs vers des organismes spécialisés pour un soutien concret aux start-up. Trois d'entre elles le font pour compléter leur propre soutien, tandis que cinq le font comme seule source de soutien. Trois universités ne fournissent pas de ressources pour le soutien à la création d'entreprises, ni directement, ni en orientant les étudiants vers d'autres organisations.

### **2.3. Enquête auprès des étudiants d'établissement d'enseignement supérieur**

#### ***Methodologie***

L'enquête auprès des étudiants dans les universités tunisiennes a été réalisée entre novembre 2011 et février 2012 dans quatre des cinq universités sélectionnées pour les études de cas de ce rapport, il s'agit des universités de Sfax, de Sousse et de Jendouba et de l'Université Virtuelle de Tunis.

Des questionnaires ont été distribués aux étudiants par les professeurs d'université pendant les cours. Les étudiants étaient inscrits dans une filière principale et avaient suivi au moins un module d'entrepreneuriat dans le cadre de leurs études. En général, les questionnaires n'ont pas été distribués ou recueillis par les enseignants en entrepreneuriat mais par des professeurs qui enseignaient d'autres matières ou par d'autres représentants de l'université. Les universités ont été invitées à échantillonner 200 étudiants répartis comme suit : 50 étudiants de première année, 50 étudiants de deuxième année, 50 étudiants de troisième année et 50 étudiants de programmes Master.

Au total, 480 réponses ont été obtenues, l'Université de Sfax représentant plus de 50% de l'échantillon global. Le taux de réponses a été beaucoup plus faible à l'Université Virtuelle de Tunis, qui a une population d'étudiante plus restreinte. L'analyse montre que dans la plupart des cas, les étudiants de Sfax ont des caractéristiques similaires aux étudiants des autres universités. Dans les cas où des différences significatives entre les réponses des étudiants de Sfax et celles des autres étudiants ont été relevées, les deux groupes ont été présentés séparément. S'il n'y avait pas de différences notables entre les réponses des étudiants de Sfax et celles des autres universités, une seule réponse globale est indiquée.

Les étudiants interrogés poursuivent plutôt des études scientifiques et techniques, avec plus de la moitié engagés dans des études d'ingénieur et en technologie de l'information (TI), et environ 15% dans des études de gestion et d'administration des affaires.

### **Connaissances antérieures en entrepreneuriat et attentes des étudiants**

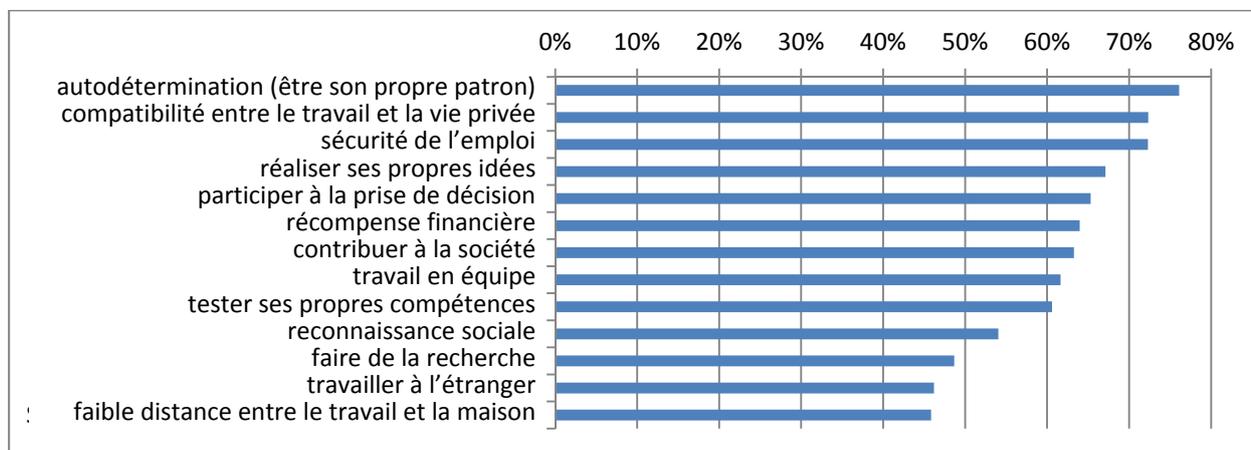
#### *Formation antérieure et expérience professionnelle*

La majorité (69%) des étudiants n'a aucune formation professionnelle. Cependant, plus des trois quarts (77%) des étudiants avaient acquis une certaine expérience du travail avant ou pendant leurs études universitaires, pour la plupart (91%) dans des organisations et des entreprises plutôt que dans des instituts de recherche, et presque entièrement (95%) en Tunisie et non à l'étranger. Cette expérience professionnelle est bénéfique et complète les qualifications et les compétences que les universités peuvent enseigner en termes d'entrepreneuriat. La durée de l'expérience professionnelle est limitée, la majorité (60%) des étudiants ayant une expérience de moins de 6 mois et seulement 12% d'entre eux ayant une expérience de plus d'un an. Toutefois, ces chiffres laissent supposer que la plupart des répondants ont une perception réaliste du monde du travail.

#### *Les attentes vis-à-vis à un emploi futur*

La figure 2.4 montre les aspects que les étudiants considèrent comme importantes pour leur future carrière. Leurs attentes reflètent des tendances générales qui sont compatibles avec l'entrepreneuriat. Par exemple, le facteur considéré comme étant le plus important par la plus forte proportion d'étudiants pour un futur emploi était l'autodétermination.

**Figure 2.4. Attentes relatives à un emploi futur**



Source : OCDE, enquête auprès des étudiants. 461 réponses

D'après les réponses, environ 60% des étudiants ont envisagé a création d'une entreprise. Moins de 10% ont pris la décision de créer leur propre entreprise. Moins de 5% ont complété un plan d'affaires ou commencé sa mise en œuvre. L'éducation entrepreneuriale proposée par les universités est susceptible d'avoir contribué au fait que la majorité des étudiants ont envisagé de créer une entreprise et au fait qu'une minorité significative a effectivement pris la décision de se lancer.

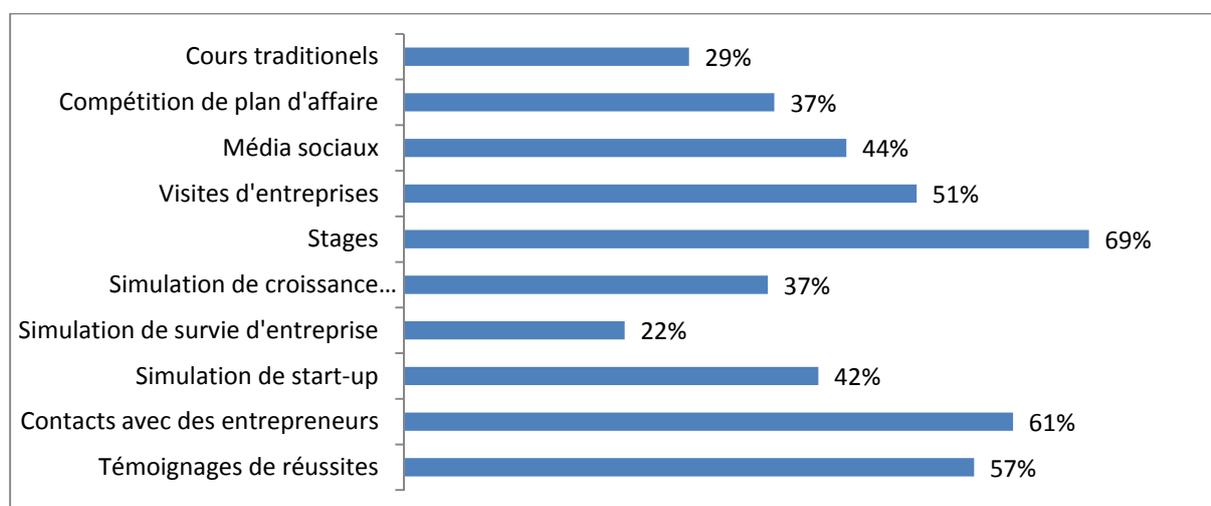
### *L'expérience des étudiants en éducation entrepreneuriale*

La figure 5 présente les types de éducation entrepreneuriale auxquels les étudiants ont été exposés et montre à quel point ils ont estimé que le soutien a eu une influence positive sur leur intérêt pour la création d'entreprises. Une proportion considérable d'étudiants fait état d'une influence positive de l'éducation entrepreneuriale sur leurs intentions entrepreneuriales. En outre, une minorité significative a signalé que l'éducation entrepreneuriale a eu un impact négatif sur leur intérêt pour la création d'entreprises. Ceci peut être considéré comme un résultat positif dans la mesure où l'éducation entrepreneuriale aide les étudiants à former des attentes plus réalistes sur les avantages et les inconvénients de l'entrepreneuriat ainsi que sur les obstacles et les opportunités auxquels ils seront confrontés.

La plupart des étudiants (71%) pense que l'entrepreneuriat doit être une composante obligatoire du programme d'études.

Les méthodes d'enseignement les plus courantes auxquelles les étudiants ont été exposés sont des contacts avec des entrepreneurs, des stages, des cours traditionnels et des visites d'entreprises. Toutefois, l'exposition à un certain nombre de méthodes d'enseignement plus interactives et expérientielles était moins fréquente, en particulier celles qui sont liées à des simulations et des concours de plans d'affaires. Ce fait suggère qu'il serait utile d'intégrer une gamme plus large d'approches pédagogiques dans les formations à l'entrepreneuriat. Les étudiants ont tendance à être plus intéressés par des méthodes moins traditionnelles d'éducation entrepreneuriale, les classes traditionnelles étant relativement mal vues. Ils ont un intérêt beaucoup plus grand dans les stages et les contacts directs avec les entrepreneurs.

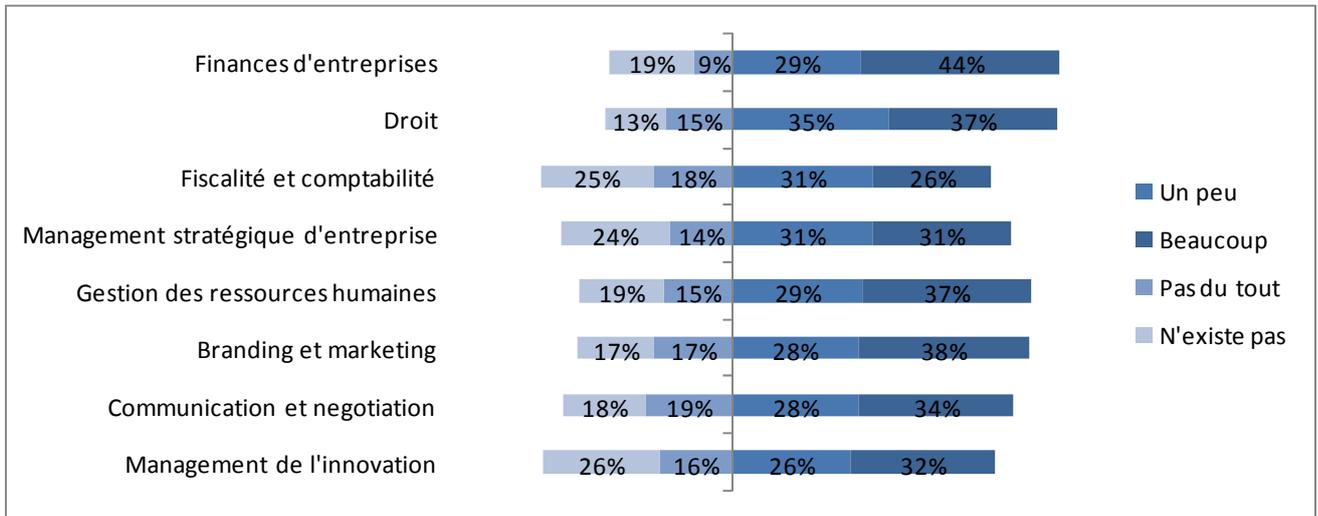
**Figure 2.5. Influencer l'intérêt des étudiants à la création d'entreprises**



Source : OCDE, enquête auprès des étudiants. 257 réponses

Toutes les matières enseignées dans le cadre de l'éducation entrepreneuriale ont été considérées comme étant utile pour améliorer les connaissances des étudiants dans le domaine de la création d'entreprises, avec les scores les plus élevés allant au droit des affaires et à la finance.

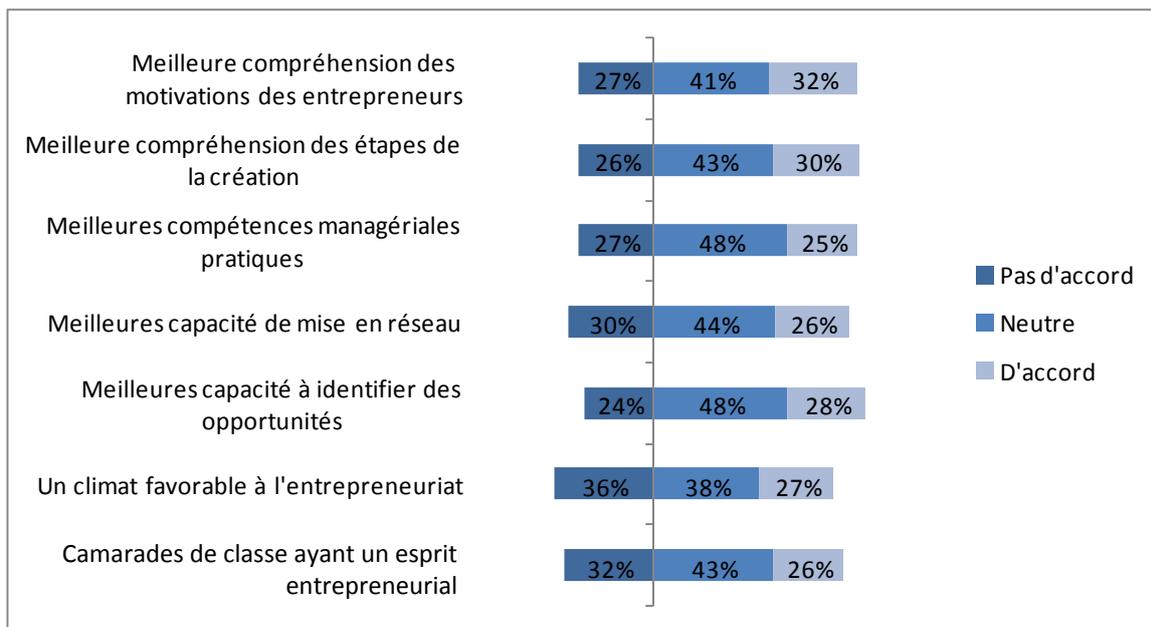
**Figure 2.6. Mesure dans laquelle les matières enseignées améliorent les connaissances relatives à la création d'entreprises**



Source : OCDE, enquête auprès des étudiants. 304 réponses

La figure 2.7 présente la mesure dans laquelle le milieu universitaire accompagne les étudiants dans le développement de leurs projets entrepreneuriaux (figure 2.7). Si beaucoup d'étudiants estiment qu'ils ont acquis une meilleure compréhension de l'entrepreneuriat, beaucoup d'autres ne partagent pas cet avis. Concernant les objectifs clés de l'éducation entrepreneuriale tels qu'une meilleure compréhension des étapes de la création, un pourcentage important d'étudiants considère que l'éducation entrepreneuriale n'a pas eu un impact sur leurs connaissances. Cette dernière constatation peut avoir une relation avec l'étendue et la qualité de l'éducation à l'entrepreneuriat fournie. En particulier, certains étudiants peuvent avoir une exposition à l'éducation à l'entrepreneuriat trop limitée pour répondre aux objectifs visés.

**Figure 2.7. Effet de l'environnement universitaire sur l'encouragement à l'entrepreneuriat**



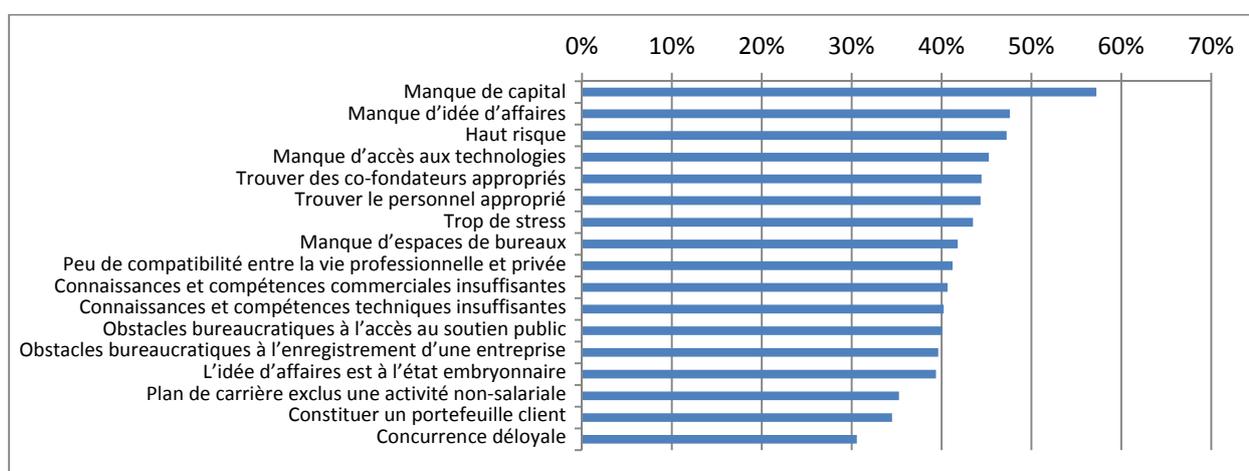
Source : OCDE, enquête auprès des étudiants. 428 réponses

### Opinion des étudiants sur les obstacles à la création d'entreprises

La figure 2.8 montre les obstacles que les étudiants estiment rencontrer lors de la création d'une entreprise. Toutefois, ces obstacles peuvent, en grande partie, être évités par une éducation entrepreneuriale appropriée et une aide à la création dans les universités. Un pourcentage élevé des étudiants pensent que l'accès au capital pour démarrer une entreprise constitue une difficulté particulière. Ces réponses montrent à quel point il est important de soutenir les étudiants par un accès aux ressources financières, si l'on veut augmenter le nombre de créations d'entreprises par des étudiants. C'est un domaine dans lequel les universités tunisiennes ne sont pas très actives. Le niveau élevé de risques est également perçu comme un problème fréquemment rencontré. L'éducation entrepreneuriale peut être en mesure d'aider les étudiants à réduire les risques qu'ils prennent en les aidant à préparer et à concevoir un projet approprié. Cet aspect devrait être une composante importante de l'éducation entrepreneuriale.

D'autres obstacles importants pour les étudiants comprennent le manque d'idées d'affaires, le manque d'accès à la technologie, la difficulté à trouver des travailleurs qualifiés et des associés, le niveau de stress et le manque d'espaces de bureaux. L'accès à une infrastructure de soutien à la création tels que les incubateurs et les centre d'entrepreneuriat pour les personnes ayant les perspectives les plus réalistes de succès pourrait faire une grande différence pour les étudiants à la fois en réduisant les risques et en les aidant à identifier les idées d'affaires, à accéder aux technologies et à trouver du personnel et des espaces de bureaux.

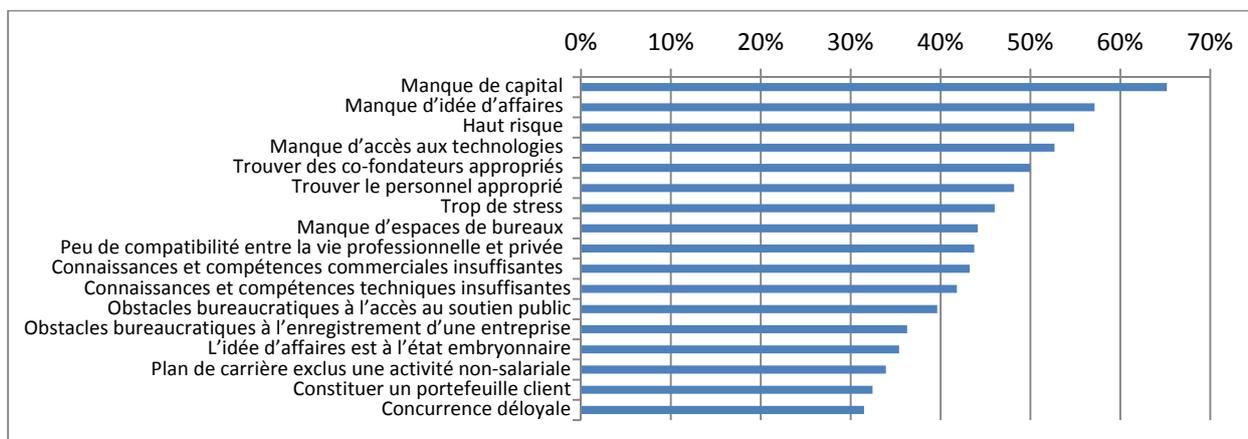
Figure 2.8. Difficultés perçues lors de la création d'entreprises (toutes les universités sondées)



Source : OCDE, enquête auprès des étudiants. 335 réponses

Alors que les étudiants de Sfax ont identifié un ensemble similaire de barrières à ceux des universités étudiées dans leur ensemble, ils mettent un peu plus l'accent sur les risques élevés, le stress et le manque d'idées d'affaires.

**Figure 2.9. Difficultés perçues lors de la création d'entreprises (Université de Sfax)**

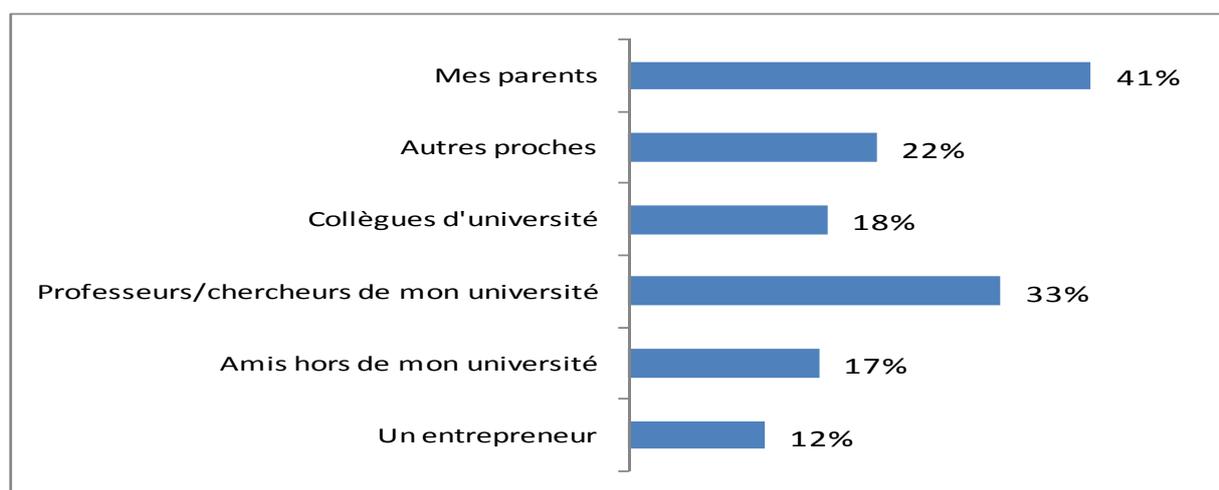


Source : OCDE, enquête auprès des étudiants. 113 réponses

### **Motivation et sources d'idées pour créer une entreprise**

La majorité (75%) des étudiants qui envisagent la création d'une entreprise déclarent qu'ils avaient été encouragés par d'autres personnes. Comme le montre la figure 2.10, les parents constituent la source de motivation la plus importante. Toutefois, pour un tiers des entrepreneurs potentiels les professeurs et les chercheurs de l'université constituent des facteurs de motivation importants, 18% des répondants ont également cité les collègues à l'université comme source de motivation. Ces réponses suggèrent que l'université joue un rôle important dans la motivation des étudiants à créer leurs propres entreprises, le personnel universitaire jouant un rôle plus important pour la motivation que les amis, les entrepreneurs et les proches non-parentaux.

**Figure 2.10. Source de motivation pour créer une entreprise**

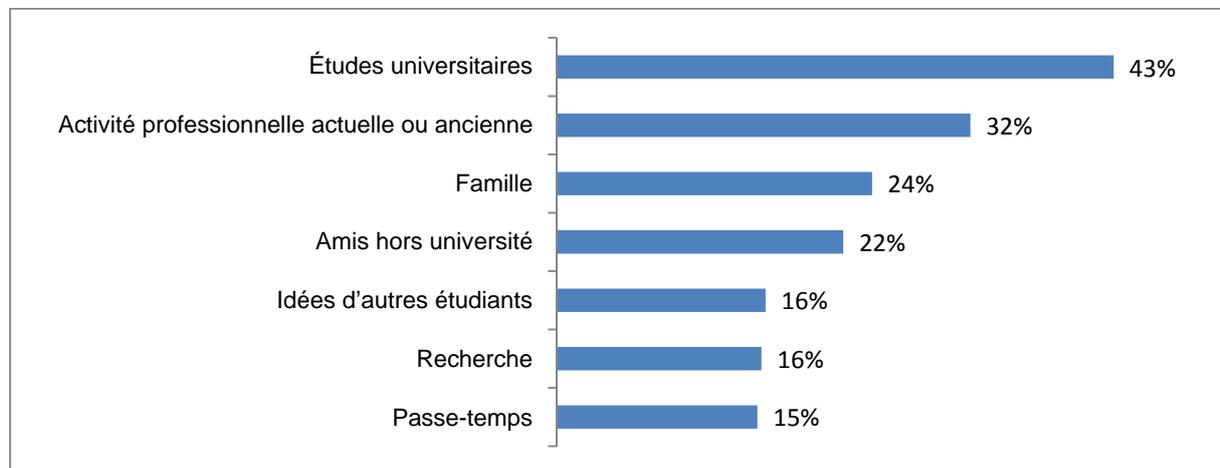


Source : OCDE, enquête auprès des étudiants. 364 réponses

Les idées d'affaires ont diverses sources (figure 2.11). Les idées générées pendant le cursus universitaire et pendant une expérience de travail se distinguent comme des sources d'idées

particulièrement importantes. Cependant, la famille et les amis constituent également des facteurs importants.

**Figure 2.11. Source d'idée pour une entreprise potentielle**



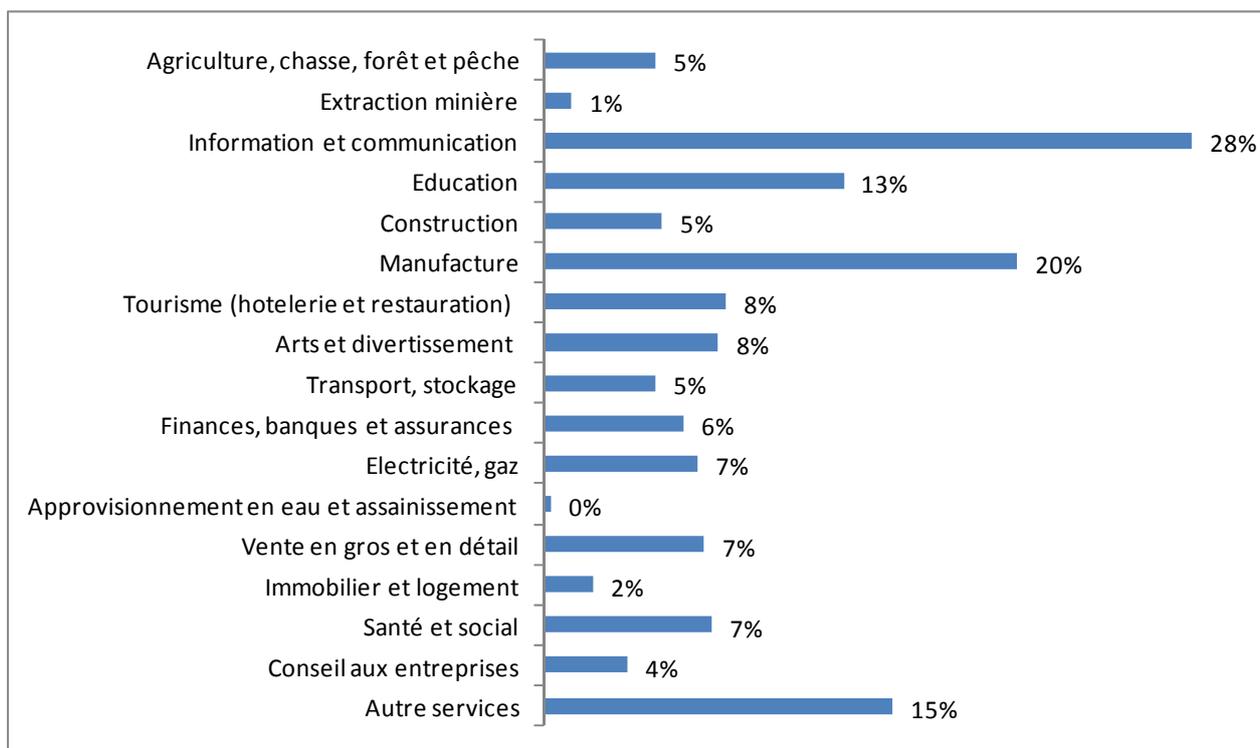
Source : OCDE, enquête auprès des étudiants. 318 réponses

### *Nature de l'entreprise considérée*

Parmi les étudiants qui envisagent l'entrepreneuriat, la grande majorité envisage la création d'une nouvelle entreprise. Seuls 14% envisagent de reprendre une entreprise existante, contre 46% qui veulent créer une nouvelle société avec un capital partagé et 44% envisagent de mettre en place une nouvelle entreprise dont ils sont l'unique propriétaire. Les étudiants se concentrent davantage sur les marchés locaux et nationaux que sur les marchés internationaux. 21% des étudiants n'envisagent point le marché mondial. Ces réponses semblent indiquer qu'il faudrait élargir la promotion de l'entrepreneuriat en appuyant sur la croissance et sur l'échelle, par exemple au moyen d'acquisitions et de la conquête de marchés étrangers.

Les idées d'affaires étudiées sont réparties sur un grand nombre de secteurs différents, comme le montre la figure 2.12. Les pourcentages élevés dans le secteur de l'informatique et de l'industrie reflètent les filières dans lesquelles les étudiants ayant participé au sondage sont inscrits. Les étudiants de Sfax montrent un profil sectoriel en termes de création d'entreprises globalement similaire aux autres universités, mais avec des pourcentages légèrement plus élevés dans l'industrie manufacturière (28%) et les autres secteurs (19%) et plus faibles dans les TI (24%).

**Figure 2.12. Répartition sectorielle des entreprises potentielles**



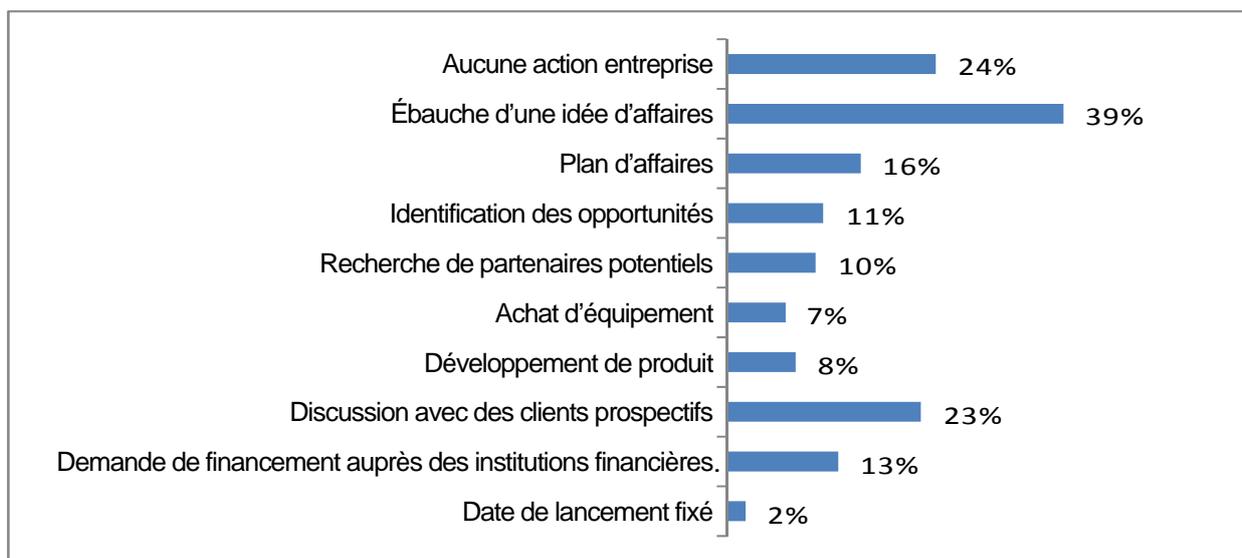
Source : OCDE, enquête auprès des étudiants. 333 réponses

La plupart des étudiants interrogés s'attendent à créer un nouveau service ou un nouveau produit, 45% considèrent cette création comme certaine ou très probable, par opposition à 15% qui pensent qu'il est peu probable ou improbable qu'ils créent un nouveau service ou un nouveau produit.

### ***Les mesures prises par les étudiants pour démarrer une entreprise***

Les étudiants entrepreneurs potentiels ont déjà pris une série de mesures liées à la création, comme le montre la figure 2.13, seulement 24% d'entre eux n'ont encore rien fait de concret. Les mesures prises sont le plus souvent celles liées aux premières étapes de création d'une entreprise (trouver une idée d'affaires, identifier les opportunités) et seul un nombre limité d'étudiants ont pris des mesures qui montrent un réel engagement (achat de matériel, fixation d'une date pour la production, développement de la production).

**Figure 2.13. Étapes réalisées pour créer une entreprise**

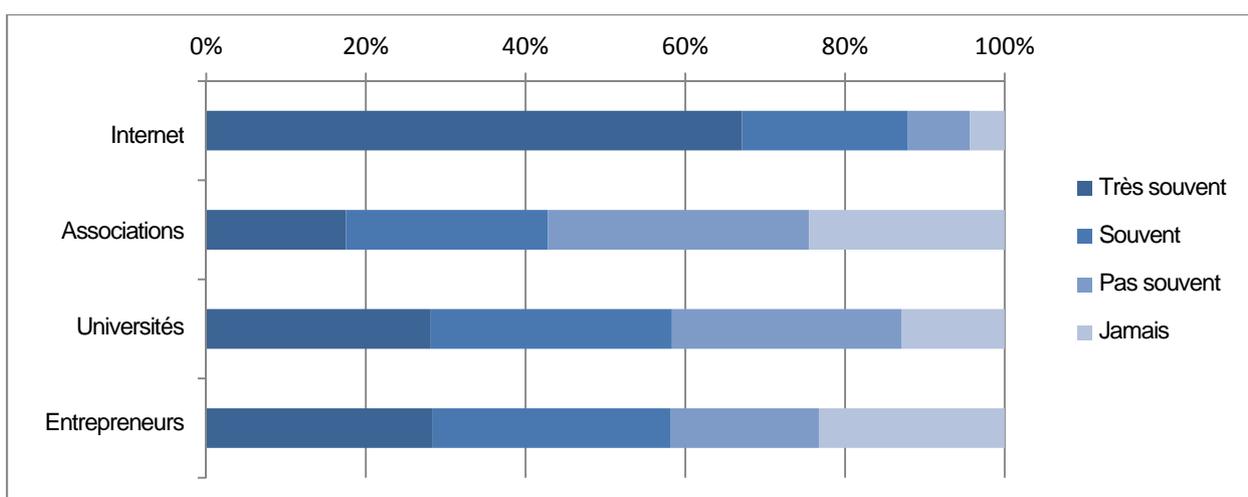


Source : OCDE, enquête auprès des étudiants. 308 réponses

### *Utilisation des informations et des conseils provenant de l'université*

En termes de sources d'information sur l'entrepreneuriat, l'internet a été fortement favorisé, avec les deux tiers de l'échantillon l'utilisant très souvent comme source d'information pour la création d'une entreprise (Figure 2.14). Ce fait illustre l'importance des informations sur l'entrepreneuriat accessibles depuis les pages web des universités. L'université elle-même est une source importante d'informations sur la création d'entreprises, avec un score proche de celui des entrepreneurs et au dessus de celui des associations dans la proportion d'étudiants qui l'utilisent souvent ou très souvent comme une source d'information. Cela souligne la pertinence de l'université comme un stimulant pour l'activité entrepreneuriale chez les étudiants.

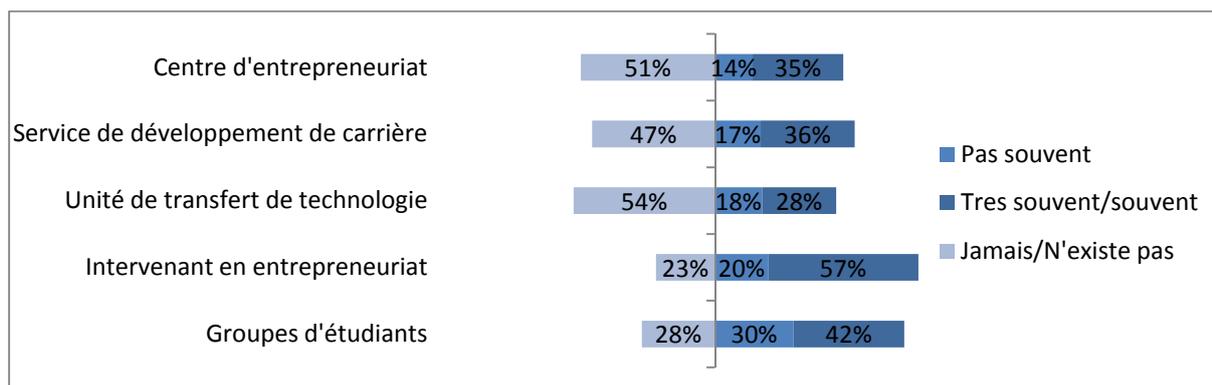
**Figure 2.14. Sources d'information sur la création d'entreprises utilisées par les futurs entrepreneurs**



Source : OCDE, enquête auprès des étudiants. 322 réponses

La figure 2.15 montre les sources des conseils utilisés par les étudiants qui envisagent de créer une entreprise. Les enseignants en entrepreneuriat et les autres étudiants sont les sources les plus couramment utilisés. Cependant, le soutien plus formel des unités de transfert de technologie, des services de développement de carrière et les centres d'entrepreneuriat sont également très couramment utilisés. Ceci suggère que les universités jouent un rôle important en fournissant une large gamme de conseils aux étudiants qui envisagent de créer une entreprise.

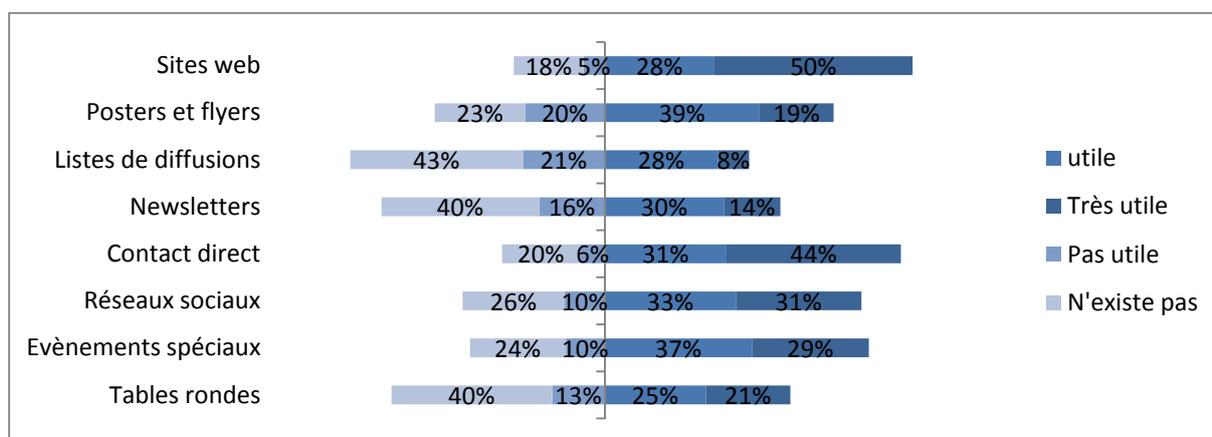
**Figure 2.15. Sources de conseils utilisés par les entrepreneurs**



Source : OCDE, enquête auprès des étudiants. 316 réponses

Les étudiants ont également été invités à évaluer l'utilité des différentes sources d'information sur les activités entrepreneuriales de l'université (figure 2.16). Ils ont tendance à privilégier les sites Web et des contacts directs. Cela souligne à nouveau l'importance de développer une section entrepreneuriat de qualité et accessible sur le site web de l'université. Les contacts directs sont souvent fournis par le biais des cours d'entrepreneuriat. Les réseaux sociaux, les événements spéciaux et les tables rondes ont également été trouvés utiles ou très utiles par un grand nombre d'étudiants / créateurs potentiels d'entreprises. Ils offrent un bon potentiel pour renforcer l'offre de soutien à l'entrepreneuriat par les universités. Les listes de diffusion de mail, bulletins d'information, affiches et dépliants sont considérés moins utiles, alors qu'il s'agit de moyens moins onéreux pour les universités.

**Figure 2.16. Canaux d'information sur l'entrepreneuriat utilisés par les entrepreneurs naissants**



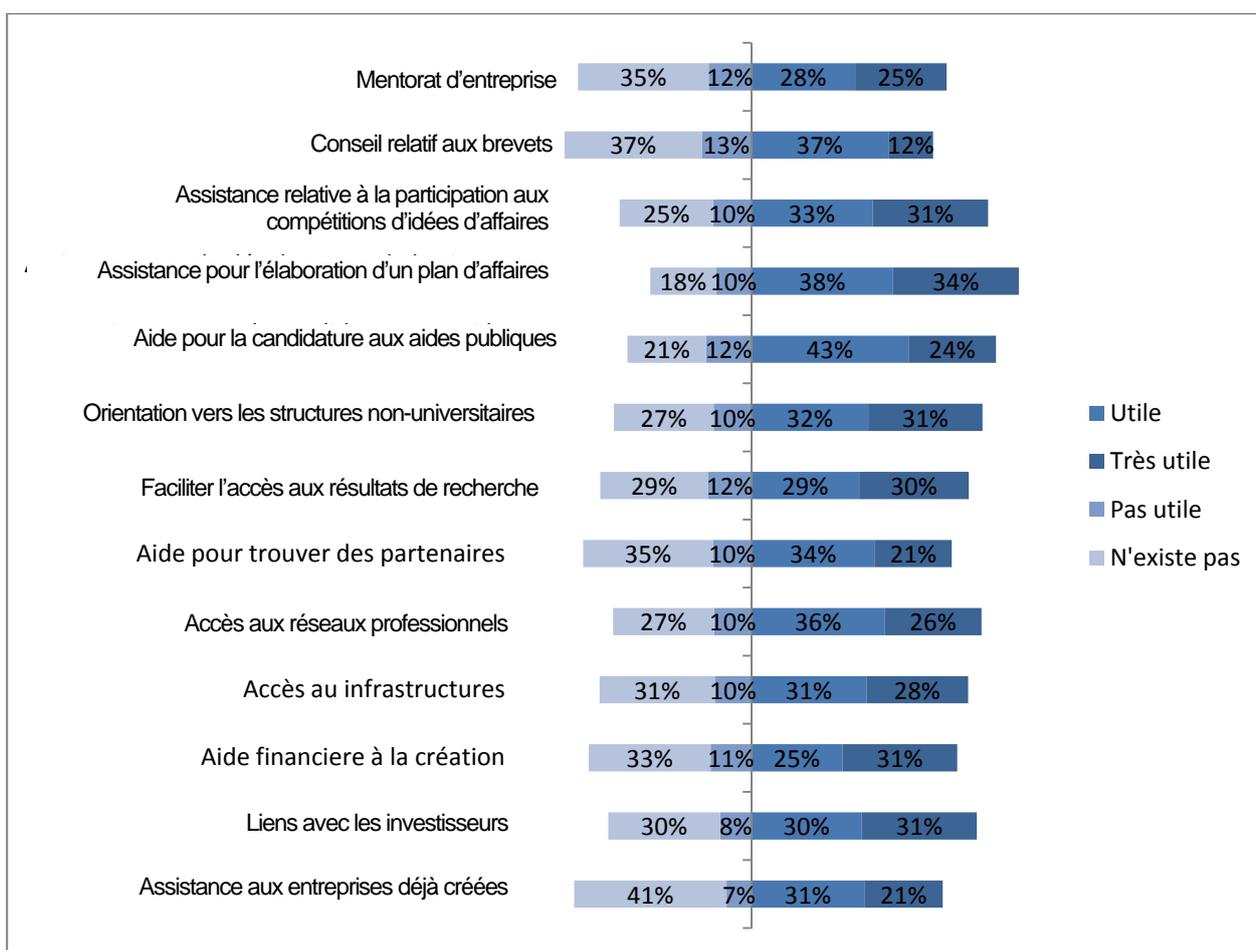
Source : OCDE, enquête auprès des étudiants. 320 réponses

La plupart des étudiants (60%) n'a pas communiqué avec une structure de soutien en dehors de l'université. Parmi les étudiants qui ont eu un contact avec ces structures, la plupart ont été orientés par les conseils de l'université.

### Utilisation des services de soutien à la création d'entreprises de l'université

La figure 2.17 montre les services de soutien à la création fournis aux étudiants par l'université et leur utilité pour les étudiants. Un grand nombre d'étudiants qui sont intéressés par la création d'entreprises ont trouvée ces services utiles ou très utiles. Les plus avantageux sont ceux liés à la création de plan d'affaires, à la prise de contact avec les structures d'appui publiques et à l'accès aux autres entrepreneurs et professionnels, bien que la plupart des services aient été appréciés par au moins quelques étudiants.

**Figure 2.17. Utilité des services universitaires de soutien aux start-up pour les étudiants intéressés par la création d'entreprises**

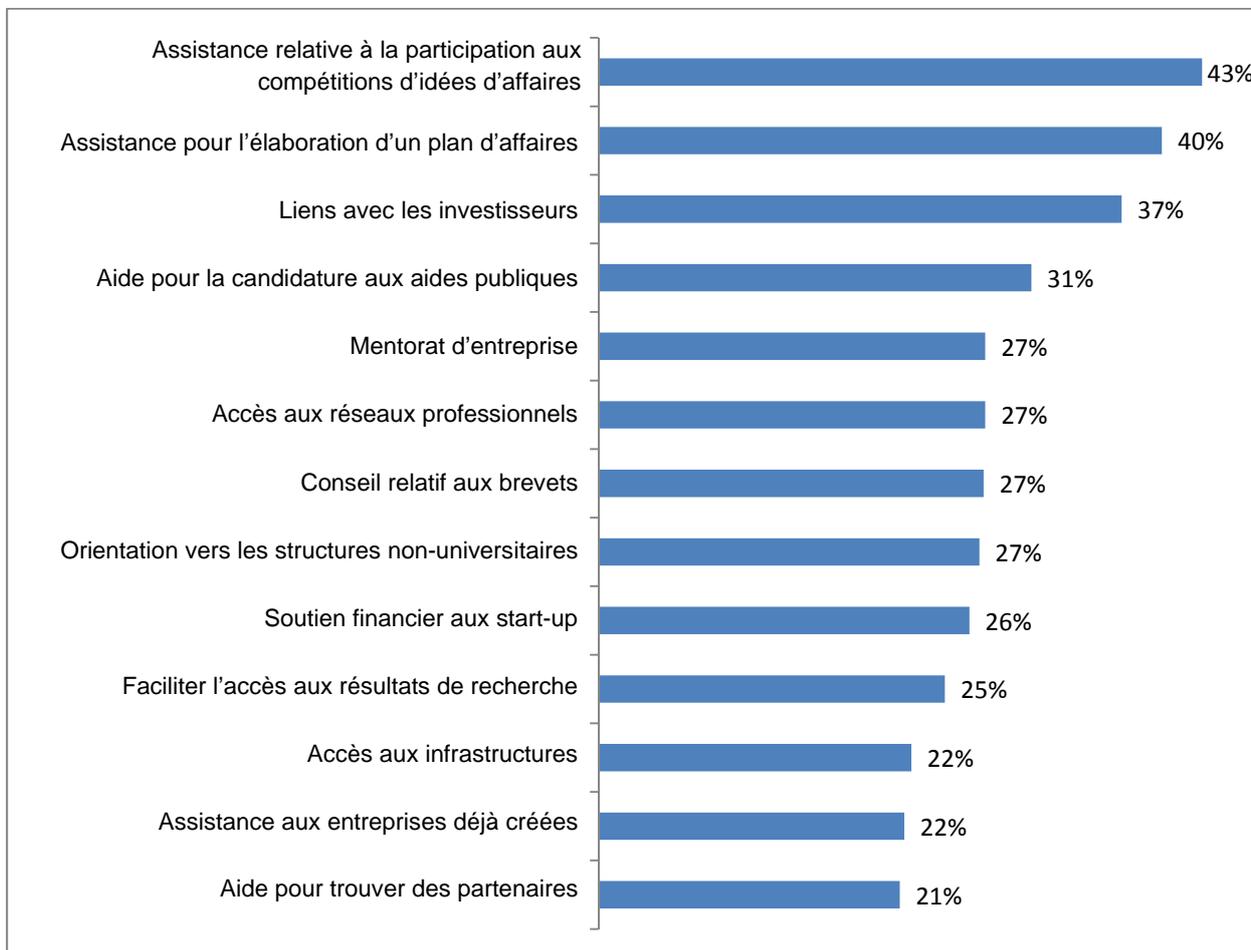


Source : OCDE, enquête auprès des étudiants

Les étudiants critiquent souvent les services de soutien offerts, 70% estiment que ces services ont besoin d'être amélioré et seulement 9% sont entièrement satisfaits de ces services. La figure 2.18 montre les types de services qui doivent être améliorés selon les étudiants. En particulier, les étudiants demandent plus de soutien pour pouvoir participer à des concours d'idées d'affaires, une meilleure assistance dans l'établissement des plans d'affaires et une amélioration des liens avec les investisseurs. Ces réponses

constituent autant de pistes pour renforcer davantage le soutien à la création d'entreprises par les universités.

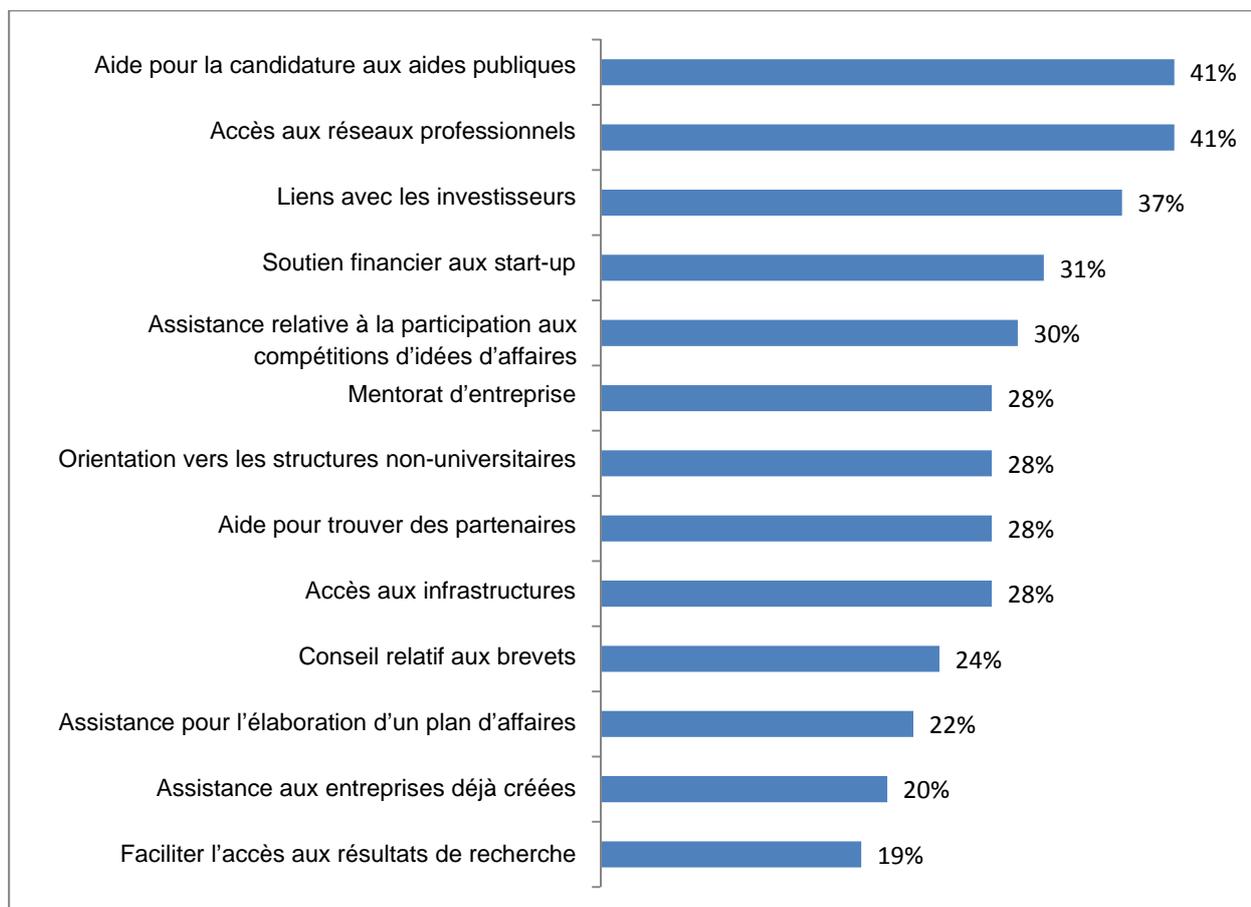
**Figure 2.18. Services universitaires à améliorer selon les étudiants interrogés (toutes les universités)**



Source : OCDE, enquête auprès des étudiants. 245 réponses

Les étudiants de Sfax se distinguent des autres étudiants par les services pour lesquels ils souhaitent une amélioration, mettant davantage l'accent sur l'accès aux réseaux d'affaires et une aide pour l'accès au soutien public, ils sont moins préoccupés par l'aide à participer à des concours de plans d'affaires et l'aide à l'établissement des plans d'affaires (figure 2.19).

**Figure 2.19. Services universitaires à améliorer selon les étudiants interrogés (université de Sfax)**



Source : OCDE, enquête auprès des étudiants. 54 réponses

## 2.4. Conclusion

Les enquêtes auprès des cadres, du personnel et des étudiants d'universités montrent clairement qu'il existe une base solide de soutien à l'entrepreneuriat dans les établissements d'enseignement supérieur tunisiens. Les résultats indiquent également quelques orientations pour les actions futures qui permettront aux universités de combler certaines lacunes et d'améliorer la qualité de leur soutien à l'entrepreneuriat des diplômés de façon à favoriser des meilleurs résultats entrepreneuriaux.

Les universités tunisiennes disposent de forces importantes en termes de soutien à l'entrepreneuriat qu'il faut conserver et mettre à profit. Toutes les universités qui ont participé à cette enquête reconnaissent l'importance de la promotion de l'entrepreneuriat comme un objectif stratégique. L'éducation entrepreneuriale est offerte par toutes les universités et à travers plusieurs facultés, souvent cet enseignement fait partie des programmes d'études obligatoires. Une expérience dans le secteur privé est souvent prise en considération lors du recrutement des enseignants en entrepreneuriat et du personnel de soutien. Certaines pédagogies et outils de pointe sont utilisés pour compléter l'enseignement en classe, tels que les tests psychométriques et les clubs d'entrepreneuriat pour les étudiants.

Cette enquête montre par ailleurs que cette activité s'est soldée par des résultats positifs. La participation à des cours d'entrepreneuriat a stimulé l'intérêt des étudiants à créer une entreprise. Les futurs

entrepreneurs sont aussi aidés par leurs universités à développer leurs idées d'affaires, ils sont motivés pour la création d'entreprises par des professeurs et des chercheurs, ils bénéficient d'idées d'affaires reçues à travers le cursus universitaire et ils reçoivent des conseils des unités de transfert de technologie, des services d'orientation et des centres d'entrepreneuriat. Un nombre important d'étudiants ont été influencé positivement par ces activités.

Après ce constat, l'accent doit être mis sur les lacunes et sur l'amélioration de la qualité du soutien à l'entrepreneuriat des universités. Les réponses à l'enquête indiquent deux axes prioritaires : améliorer l'enseignement à l'entrepreneuriat en termes de contenus et de qualité et augmenter les ressources destinées à la création d'entreprises.

Un atout majeur de l'éducation entrepreneuriale universitaire tunisienne est qu'elle a été rendue accessible à un grand nombre d'étudiants. L'éducation entrepreneuriale dans les universités en Tunisie est large. Cependant, il manque d'intensité dans certaines régions. C'est sans doute ce qui ressort du constat fait par la plupart des étudiants, à savoir que l'éducation entrepreneuriale qu'ils ont reçue n'a pas su améliorer leur compréhension de l'esprit d'entreprise. Pour beaucoup, cette exposition semble avoir été trop limitée pour leur permettre d'apprendre ce qui est nécessaire pour créer une entreprise, toutefois elle a stimulé leur intérêt pour la création d'entreprises. L'éducation entrepreneuriale doit être approfondie et élargie, au moins pour les étudiants qui témoignent d'un réel intérêt pour l'entrepreneuriat. Cela signifie qu'il faut d'une part augmenter le temps de contact et d'autre part, qu'il faut avoir recours à des méthodes d'enseignement nouvelles et plus adaptées.

Les enquêtes suggèrent un certain nombre d'idées pour des actions dans ce domaine. Les étudiants ont tendance à privilégier des approches plus interactives telles que des simulations d'entreprise sur l'enseignement traditionnel en classe. Il est possible d'accroître la pertinence de l'enseignement en nouant des contacts avec les milieux d'affaires locaux et les anciens diplômés universitaires qui ont créé des entreprises et d'impliquer ces personnes dans l'élaboration des cours et de les utiliser comme enseignants, modèles et passerelles vers les réseaux et les ressources. Les étudiants dans les facultés d'ingénierie pourraient être plus souvent ciblés pour les cours d'entrepreneuriat et se voir offrir plus fréquemment des enseignements multidisciplinaires. La formation des enseignants aux techniques entrepreneuriales pourrait être renforcée. Dans certaines universités, les informations sur le soutien à l'entrepreneuriat et les informations pratiques relatives à l'entrepreneuriat pourraient être rendue plus accessibles sur les pages web des universités.

L'autre priorité consiste à améliorer l'accès aux ressources financières, techniques et à l'infrastructure pour ceux qui sont prêts à créer une entreprise qui semble avoir de bonnes chances de succès. Pour ce faire, l'accent doit être mis sur la fourniture de services qui aident les étudiants à surmonter les obstacles auxquels ils sont confrontés lors de la création d'entreprises : le financement au moment du démarrage de l'entreprise, les sources d'idées d'affaires, l'accès à la technologie, l'accès à des associés potentiels, l'accès à des espaces de bureaux, des liens vers les investisseurs, l'accès à des réseaux d'affaires et l'accès au soutien public. Ces types de services sont généralement proposés dans les pépinières d'entreprises, mais ils peuvent aussi être offerts ailleurs comme dans les centres d'entrepreneuriat. Cependant, seulement trois universités parmi les universités interrogées exploitent directement un incubateur et les liens indirects qui pourraient mettre les étudiants dans des établissements extérieurs ont parfois été construits. Il doit être reconnu que les services sont coûteux et ne peuvent pas être fournis à tous les étudiants. Cependant, on pourrait introduire un tel service pour un groupe d'étudiants particulièrement motivés et capables de créer des entreprises, qui ont des projets d'affaires orientés davantage vers la croissance.

Par ailleurs, il serait utile de mieux faire reconnaître le potentiel des diplômés en termes d'entrepreneuriat pour appuyer la valorisation de la recherche universitaire, par exemple en encourageant la création de start-up réunissant des chercheurs, des professeurs et des étudiants. L'encouragement d'un

tel projet pourrait servir un double objectif, promouvoir la valorisation de la recherche universitaire et soutenir et accompagner les étudiants dans la création d'entreprises.

## **CHAPITRE 3 : LE RÔLE DES POLITIQUES PUBLIQUES DANS LA PROMOTION DU SOUTIEN À L'ENTREPRENEURIAT DES DIPLÔMÉS UNIVERSITAIRES**

### **3.1. Introduction**

Au cours des dix dernières années la recherche a indiqué que l'entrepreneuriat joue un rôle vital dans la création des richesses, l'emploi et l'innovation dans une économie mondiale de plus en plus compétitive, notamment en raison de l'importance de plus en plus reconnue des entrepreneurs dans l'exploitation et la commercialisation des résultats du savoir. Par conséquent, l'encouragement de l'activité entrepreneuriale est devenu une priorité pour les gouvernements.

Dans un tel environnement, les décideurs s'intéressent davantage aux interventions capables de stimuler l'activité entrepreneuriale au niveau régional et national. Parallèlement, la question de savoir si l'on naît entrepreneur ou si on le devient a été longtemps un sujet de discussion. Si les entrepreneurs possèdent des caractéristiques distinctives qui les prédisposent à l'entrepreneuriat, tout ce que les décideurs peuvent et doivent faire est de créer un environnement économique favorable à la création d'entreprises nouvelles.

S'il est vrai qu'une culture entrepreneuriale peut se développer naturellement, le changement des conditions cadres signifie que le rôle entrepreneurial peut être acquis par la culture ou l'expérience et, par conséquent, influencé par des interventions telles que l'éducation et la formation.

### **3.2. Le soutien à l'entrepreneuriat des diplômés**

#### ***Enseignement de l'entrepreneuriat***

Le système d'enseignement supérieur en Tunisie est un système public qui joue un rôle majeur dans le processus de démocratisation actuellement en cours. L'éducation est accessible à tous et si ce fait est certes positif, il cause néanmoins certains problèmes. La présence d'un grand nombre de diplômés universitaires sur un marché du travail restreint signifie que les organisations ne sont pas capables d'absorber toutes ces personnes éduquées. Par conséquent, un des défis majeurs consiste à trouver une meilleure solution pour mieux orienter et adapter l'offre aux besoins du marché.

Le nombre de diplômés n'est pas le seul problème, car il existe également un écart entre la compétence théorique que les étudiants acquièrent dans les universités et les compétences dont ils auront besoin sur leur lieu de travail, notamment dans le secteur privé. Les établissements d'enseignement supérieur fonctionnent mais n'ont pas vraiment développé un plan à moyen terme pour gérer cette situation. Ainsi ils ne disposent pas de suffisamment d'informations sur le marché et les besoins de recrutement du secteur privé. Il existe également un manque d'appréciation, de la part des universités, qui estiment que la majorité des petites et moyennes entreprises (PME) en Tunisie sont des entreprises familiales qui ne saisissent pas très bien ce que des diplômés universitaires peuvent leur apporter.

La Tunisie compte douze universités. L'éducation entrepreneuriale dans les universités est coordonnée par l'Université Virtuelle de Tunis (UVT), une petite institution avec seulement 400 étudiants. L'UVT propose un cours en entrepreneuriat depuis 2008, lorsqu'elle a été officiellement chargée de coordonner l'éducation transversale de l'anglais, de l'informatique et de l'entrepreneuriat pour le secteur

de l'enseignement supérieur en Tunisie. Il s'agit de modules obligatoires donnant droit à trois crédits au premier cycle. Les cours sont financés par le Ministère d'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESR) mais ils sont la propriété de l'UVT.

L'UVT a été chargée de la conception des cours, de fournir l'accès à l'espace multimédia pour les étudiants et de proposer un programme de formation pour les formateurs. L'institution a été confronté à différentes approches internationales et, après avoir visité plusieurs régions, il a été décidé de proposer trois unités pour le module entrepreneuriat, à savoir (1) développer le goût d'entreprendre (2) réveiller l'entrepreneuriat par l'expérience et (3) développer un projet entrepreneurial. Chaque module a une durée de 21 heures et vise à répondre aux besoins de la création d'entreprises en développant des capacités pour agir et pour encourager la culture entrepreneuriale.

Les trois modules ont été développés en ligne. En entrant sur le portail, les étudiants ont plusieurs possibilités pour discuter et s'entretenir avec les enseignants qui donnent les cours. Mais il existe également une version papier pour ceux qui vivent dans des régions où les universités sont moins équipées en multimédia.

Les trois modules sont enseignés dans le cadre des cours « licence » qui sont des cours appliqués ou professionnels. Dans les programmes licence orientés vers la recherche, les deux premiers modules sont enseignés au premier cycle alors que le troisième est proposé dans les programmes master. Les modules sont obligatoires pour tous les étudiants du premier cycle à l'exception des étudiants en architecture, en médecine et en pharmacie.

### ***Le soutien aux start-up***

Un des sujets les plus importants en Tunisie est le positionnement des structures de soutien aux entreprises. Différentes parties prenantes dans l'écosystème de l'entrepreneuriat jouent un rôle dans ce domaine.

Les centres d'affaires sont des acteurs clés. Au total, la Tunisie compte 24 centres d'affaires, un dans chacun des 24 gouvernorats, qui remplissent plusieurs fonctions. Premièrement, ils proposent du coaching et des conseils gratuits. Le centre d'affaires est la première adresse qui peut aider les entreprises dès la phase de démarrage. Leurs groupes cibles sont les diplômés universitaires et les étudiants qui viennent de la formation professionnelle. Ils sont coachés, assistés et peuvent participer à des séances avec des experts. En parallèle, ils préparent le plan d'affaires qui doit être bancable. Deuxièmement, les centres d'affaires offrent du soutien au financement en offrant des microcrédits. Troisièmement, ils aident à la création de réseaux avec des représentants des différentes administrations et banques, des experts (consultants) à la création d'entreprises et des comptables, des huissiers et des agents immobiliers. Tous ces centres d'affaires sont gérés par le Ministère de l'Industrie dont l'objectif est de coacher et d'accompagner les entrepreneurs à développer de nouveaux projets start-up.

Les centres d'affaires sont actifs dans les universités avec des campagnes de sensibilisation et ils proposent des séminaires tous les deux mois. Étant donnée cette interaction étroite, il est étonnant de constater qu'il n'y a pas de relations privilégiées entre les centres d'affaires et les universités.

Une deuxième partie prenante clé est la Chambre de commerce. La Chambre fournit de l'aide et de l'appui aux jeunes entrepreneurs en leur offrant la possibilité d'assister à toutes ces activités pour entrepreneurs et en les encourageant et en facilitant leur présence dans les expositions. Les chambres peuvent organiser des prix spéciaux et des séances d'information pour les jeunes entrepreneurs.

Les pépinières d'entreprises et les technopôles ont également leur place dans le paysage de l'éducation entrepreneuriale. Il y a actuellement 27 pépinières. Des coachs du secteur universitaire sont

fournis à chacune de ces pépinières. Les pépinières comprennent des "animateurs", l'accès à un réseau d'experts tunisiens et internationaux, des places pour les entreprises et d'autres offres. Il existe aussi plusieurs technopôles, qui offrent un espace pour des entreprises technologiques plus grandes.

Les start-up peuvent aussi profiter de sources privées de financement. La BFPME finance des projets entre 100.000 et 10 millions de dinars et peut investir aussi dans l'équipement de génie civil, des certifications de logiciels et la R&D. La banque n'a pas besoin de garanties ou de sûretés, mais le système national de garanties SOTUGAR soutient les projets et les crédits sont cofinancés par des banques locales. La banque a des liens avec les universités, par exemple en participant aux expositions ou au week-end des start-up.

### ***La stratégie entrepreneuriale du gouvernement***

Une des grandes faiblesses du dispositif tunisien pour l'entrepreneuriat par les diplômés est que le gouvernement n'a pas une vision claire sur le « rôle de l'entrepreneuriat », est-ce qu'il doit s'occuper du chômage, générer de la croissance, développer l'employabilité et le savoir-être ou tous les trois à la fois. Ce point doit être clarifié étant donné que ces différentes missions peuvent, si elles ne sont pas gérées correctement, entrer en conflit l'un avec l'autre et semer la confusion parmi les cibles qui sont visés par le soutien. Ce changement prendra du temps et les stratégies sont lentement mises en place. Ce n'est pas uniquement le ministère de l'Industrie qui se concentre sur ce dossier, d'autres ministères poursuivent le même objectif et encouragent l'entrepreneuriat en général. Par exemple, le ministère de l'Emploi a un programme nommé HOPE qui cible les chômeurs diplômés dans l'appui aux start-up.

Le gouvernement s'occupe de la coordination des différents aspects du système d'entrepreneuriat. Une commission gouvernementale sur l'éducation entrepreneuriale a été mise en place. Elle est composée de représentants de l'enseignement supérieur et des ministères. Cette Commission peut jouer un rôle important en formulant le cadre pour le dispositif de soutien à l'entrepreneuriat pour les diplômés.

Dans le passé, un problème a été que l'objectif a été fixé pour la création de nouvelles entreprises à partir des universités sans assez de formation et de préparation pour les enseignants de l'entrepreneuriat, sans soutien pour les entrepreneurs étudiants et sans incitations adéquates.

### **3.3. Recommandations**

Il sera important que le gouvernement tunisien élabore une vision claire concernant la question du « rôle de l'entrepreneuriat ». Il faut aussi une plateforme nationale pour l'entrepreneuriat des diplômés universitaires.

L'éducation entrepreneuriale obligatoire peut être perçue comme un avantage pour l'enseignement supérieur et l'économie tunisienne, toutefois il reste à savoir si une mauvaise mise en œuvre ne réduit pas sa valeur. Trois modules obligatoires sont peut-être trop. Il serait peut-être préférable d'avoir uniquement un module d'introduction obligatoire suivi par deux modules facultatifs qui se concentreraient alors plus sur la création d'entreprises. En outre, l'éducation entrepreneuriale devrait commencer plus tôt, par exemple au jardin d'enfants ou à l'école primaire.

En plus d'un « programme pour tous » généralisé, il faudrait également prévoir un programme d'élite au niveau national pour les meilleurs diplômés qui créent leurs entreprises et qui se concentrerait sur les plans d'affaires qui ont le potentiel de devenir des sociétés « nées pour être globales », aux aspirations internationales.

Actuellement, l'impact des programmes n'est pas soumis à une évaluation. Cette dernière doit être intégrée dans le système d'éducation entrepreneuriale le plus tôt possible, pour que les interventions réussies puissent être évaluées au niveau national et local.

Il y a un manque de connexion entre les différentes agences de l'assistance aux entreprises à travers et à l'intérieur des différents organismes gouvernementaux, des établissements de l'enseignement supérieur et de l'industrie. Par exemple, il semble qu'il y a très peu de collaboration entre les ministères et les organisations d'appui et uniquement une collaboration informelle entre les individus dans les universités au niveau institutionnel. Il y a un besoin urgent de concevoir des services de soutien basés sur une vision de l'entrepreneuriat partagée par les différents ministères pour réduire les doubles emplois et optimiser la valeur économique et sociale de ces services. En outre, le gouvernement tunisien pourrait soutenir un réseau de champions de l'entrepreneuriat à l'intérieur de chaque institution académique qui constituera un point focal pour la collaboration avec les différents organismes, organisera les formations pour les enseignants en entrepreneuriat et gèrera les clubs d'entrepreneuriat à l'intérieur. Cette personne pourrait également renforcer la coopération entre les centres d'affaires et les institutions académiques.

Les réseaux naissants des « business angels » (les bonnes fées des affaires) devraient être renforcés et la diaspora entrepreneuriale à l'étranger devrait être utilisée pour le financement, les modèles de rôle, l'accompagnement et le réseautage.

### **3.4. Modèles d'apprentissage internationaux**

#### ***Go Wales, Pays de Galles, Royaume-Uni***

Go Wales est un projet géré par le Higher Education Funding Council for Wales (le Conseil pour le financement de l'enseignement supérieur au Pays de Galles). Il permet aux étudiants et aux diplômés de développer leurs carrières au Pays de Galles grâce à un système de qualité qui permet aux étudiants d'acquérir de l'expérience et de faire des formations dans les entreprises.

Le projet contribue de manière significative au développement de l'économie du savoir au Pays de Galles ; les entreprises ont accès aux compétences de haut niveau et aux idées nouvelles pour soutenir leur croissance et leur développement.

Le programme phare est le programme *Work Placements for Employers* (Stages pour employeurs). Il permet aux entreprises d'employer une personne qui a un diplôme (ou fait des études pour obtenir un diplôme) pour compléter un projet tout en travaillant, pendant environ 10 semaines, pour la société.

Ces stages ciblent essentiellement les PME, étant donné que les petites entreprises n'ont souvent ni les ressources ni le temps pour développer des idées et des projets nouveaux. Parfois, il leur manque également les compétences spécialisées pour compléter une tâche spécifique. En acceptant un stagiaire, une petite entreprise peut accéder à ces compétences et bénéficier de l'enthousiasme d'un étudiant ou d'un diplômé.

Chaque entreprise qui participe à ce projet reçoit :

- une liste d'étudiants et de diplômés de qualité
- des personnes avec des connaissances et des compétences spécifiques qui peuvent ajouter de la valeur à leur entreprise
- un projet finalisé en 6 à 10 semaines

- des financements pour les frais de personnel – jusqu’à hauteur de 950 GBP
- une opportunité pour voir si la société peut tirer profit de manière permanente des compétences d’un diplômé

Entre 2009 et 2011, 1413 étudiants et diplômés ont bénéficié des stages payés de Go Wales avec des entreprises du Pays de Galles. Et surtout, 65% des étudiants et diplômés stagiaires ont reçu une offre d’emploi long terme dans l’entreprise qui les a accueillis ou dans une autre PME après la fin de leur stage.

Un autre programme clé est le programme *Work Tasters* (Dégustateurs de travail). Il s’agit de périodes de travail courtes, flexibles et non rémunérées qui permettent aux étudiants du premier cycle de se faire une idée d’un certain secteur ou d’une certaine carrière.

Work Tasters a été conçu pour aider les étudiants du premier cycle au Pays de Galles à acquérir des expériences professionnelles de qualité dans la filière de leur choix. Les étudiants et les diplômés universitaires sont mis en contact avec des organisations locales pour des périodes variant entre 3 et 10 jours ou entre 17 et 70 heures.

Les entreprises qui participent dans ce programme et acceptent d’accueillir un « dégustateur de travail » bénéficient de plusieurs avantages. Elles ont :

- la possibilité d’offrir à un étudiant la chance de connaître leur secteur d’activité
- la chance d’aider un étudiant à choisir sa carrière en connaissance des causes.
- la chance de se présenter à des employés potentiels
- la chance de changer les choses pour un étudiant local.

### ***Youth Entrepreneurship Strategy (YES), Pays de Galles, Royaume-Uni***

La stratégie pour l’entrepreneuriat des jeunes YES au Pays de Galles a été créée en 2004, issu de la collaboration entre des partenaires clés à travers le Pays de Galles comme le ministère de l’Economie et le ministère de l’Education. Son objectif est d’équiper les jeunes âgés de 15 et 25 ans avec des compétences et des attitudes entrepreneuriales qui nourrissent leurs ambitions et les font pleinement profiter de leur potentiel quelque soit la voie qu’ils choisiront. Sa vision est de développer et d’encourager des jeunes indépendants et entreprenants dans toutes les communautés à travers le Pays de Galles qui contribueront positivement au succès économique et social de la région.

YES veut développer une approche positive et proactive par rapport à tout ce que les participants font dans leur vie, qu’il s’agisse de créer une entreprise, travailler pour quelqu’un ou s’investir dans la communauté. YES intervient au niveau de la confiance et de la motivation pour que les jeunes développent des idées et des initiatives et pour qu’ils aient la ténacité nécessaire pour aller jusqu’au bout. Il aide les jeunes à être positifs, proactifs et à réussir dans leurs approches à la vie et au travail. Le voyage entrepreneurial des jeunes progresse d’une sensibilisation et d’une attitude positive vers l’apprentissage des compétences entrepreneuriales jusqu’à l’expérience dans une entreprise.

La stratégie est composée de trois composants :

- *Sensibilisation* : Des actions sont mises en œuvre par divers partenaires publics pour développer la culture d’entreprise dans laquelle l’envie de créer sa propre entreprise devient quelque chose

de normal, quelque chose que les jeunes désirent faire. Les jeunes doivent être amenés à penser différemment de leur avenir et être suffisamment confidents en eux-mêmes pour penser aux opportunités offertes par l'entrepreneuriat. Ce programme identifie les qualités et les attitudes nécessaires, encourage les jeunes à se concentrer sur leurs propres talents pour vivre leurs ambitions.

- *Apprentissage* : Cette partie de la stratégie comprend des actions pour fournir aux jeunes les qualifications, connaissances et expériences nécessaires et veiller à ce que les jeunes aient la possibilité de développer et d'utiliser leurs qualifications entrepreneuriales. Que les jeunes aient envie de créer leurs propres entreprises ou non, ils seront amenés à entrer dans le monde du travail en portant en eux cette étincelle entrepreneuriale, cette bonne attitude et ces qualités pour réussir. Les jeunes doivent avoir des opportunités pour comprendre par eux-mêmes le monde des affaires et du travail et des opportunités pour appliquer ce qu'ils ont appris par des expériences dans les entreprises.
- *Soutien* : Dans ce composant l'accent est mis sur la création d'une structure d'appui efficace et guidée par la demande et sur une assistance vitale pour aider les jeunes à réussir. Les jeunes vont inévitablement avoir besoin de renforcer leurs connaissances et leurs expériences avant de se lancer dans la création d'une entreprise. Des programmes de soutien pratique et financier qui comprennent l'encadrement, des bourses, des ateliers et des consultations fournis par le gouvernement du Pays de Galles et ses partenaires assistent les jeunes à travers ce processus.

La stratégie a été mise à jour en 2010 et une nouvelle stratégie de cinq ans mise en place conçue pour augmenter l'impact et pour s'adresser à des sujets en relation avec le ralentissement actuel de l'économie et le nombre croissant de jeunes au chômage ou économiquement inactifs.

### ***Les Modèles de Rôle Dynamo, Pays de Galles, Royaume-Uni***

Le meilleur moyen pour expliquer aux jeunes ce que c'est d'être entrepreneur, c'est de donner la parole aux entrepreneurs locaux. Au Pays de Galles, des entrepreneurs actifs et compétents de tout le Pays de Galles ont été recrutés pour servir de modèles de rôle Dynamo. C'est eux qui savent le mieux transmettre aux étudiants cette euphorie d'être son propre patron, car ils savent quel type de motivations il faut pour réussir et peuvent encourager les étudiants à les intégrer dans leur propre avenir.

Les modèles de rôle Dynamo sont des chefs d'entreprise locaux qui symbolisent l'esprit d'entreprendre. Ils reflètent la diversité des affaires dans la région à travers la démographie, le secteur et la taille de leur entreprise. Plus de 350 chefs d'entreprise participent à Dynamo, ils ont tous été formés, sont expérimentés et déterminés à inspirer les jeunes et à encourager le comportement entrepreneurial au Pays de Galles.

Les modèles de rôle Dynamo organisent des ateliers dans les universités dans lesquels ils scrutent leurs motivations, parlent des qualifications nécessaires, de l'expérience acquise et de l'attitude gagnante qui contribue au succès. A travers les ateliers Dynamo, les modèles de rôle transmettent la réalité d'une gestion d'entreprise, l'excitation lorsqu'on gagne son premier contrat et les difficultés que l'on doit affronter sur le chemin. Ils encouragent les étudiants à la réflexion et à la créativité, à développer et à explorer leurs idées d'affaires à travers des activités et des discussions. En partageant leur succès avec d'autres, ils peuvent renforcer la confiance entrepreneuriale des étudiants, les aider à apprécier leurs propres idées et talents et à mieux comprendre le chemin qui mène vers la création d'une entreprise.

Le modèle de rôle Dynamo peut :

- offrir un atelier structuré pendant les heures de cours, d'une durée d'une heure environ
- rendre des sujets académiques plus vivants à travers des tutorats et des séminaires
- aider les étudiants à comprendre une série d'expériences entrepreneuriales
- critiquer et juger des idées d'affaires
- renforcer l'importance de certains domaines professionnels dans les études
- inciter les jeunes pendant des ateliers et des manifestations à penser à la création d'entreprises
- discuter les idées d'affaires et partager les expériences avec les étudiants
- inspirer les étudiants et les jeunes pour qu'ils exploitent mieux l'ensemble de leur potentiel
- créer des liens essentiels entre le patronat et le collègue ou l'université

### ***Champions de l'entreprise dans les établissements d'enseignement supérieur, Pays de Galles, Royaume-Uni***

Les Champions de l'Entreprise (Enterprise Champions) ont été introduits en 2001 dans les treize établissements d'enseignement supérieur du Pays de Galles suite aux recommandations du Plan d'action pour l'entrepreneuriat pour le Pays de Galles.

A cette époque, d'aucun n'acceptait le fait que les entreprises n'étaient pas des éléments clés des stratégies de nombreuses institutions académiques et qu'à la différence d'autres pays (et notamment des Etats-Unis), le niveau des diplômés en entrepreneuriat au Pays de Galles a été relativement bas.

Financés entièrement par l'Assemblée nationale de Galles, en partie à travers le Fonds structurel européen, le rôle des Champions de l'Entreprise a été d'initier et d'appuyer la culture de changement en faveur de l'entrepreneuriat avec les universités du Pays de Galles par des activités suivantes :

- réaliser un audit d'entrepreneuriat dans l'établissement ;
- faciliter le pilotage des formations en entrepreneuriat ;
- fournir ou faciliter le soutien y compris les bourses d'entrepreneuriat pour les étudiants
- créer des liens avec des directeurs commerciaux pour offrir des projets grandeur nature aux stagiaires ;
- promouvoir les avantages des programmes d'entrepreneuriat auprès des établissements ;
- faciliter le soutien aux diplômés universitaires pour leur permettre de créer des start-up ;
- créer des réseaux de soutien pour les entrepreneurs locaux et les étudiants ;
- aider à commercialiser les résultats de la propriété intellectuelle des universités
- assister les établissements à développer leurs services professionnels aux entreprises locales ;

- permettre aux entreprises d'accéder aux nouvelles technologies développées dans les universités

Par établissement, un Champion de l'Entreprise a été prévu avec un budget moyen annuel de 100.000 EUR et des objectifs annuels établis par l'Assemblée nationale de Galles en contrepartie du financement. Ces objectifs ont été déterminés sur la base de plusieurs critères tels que le nombre de participants aux possibilités de formation des entreprises accréditées et non-accréditées ; le nombre des bénéficiaires des services de soutien aux entreprises fournis par l'établissement, le nombre d'universitaires formés, le nombre d'étudiants diplômés recevant une bourse, le nombre d'heures d'éducation entrepreneuriale supplémentaires développées, le nombre de clubs d'entrepreneuriat établis pour les étudiants et les diplômés.

Initialement, le rôle du champion de l'entrepreneuriat a été assumé par un membre supérieur de l'université avec une relation de responsabilité managériale directement reliée au recteur de l'université et le poste a été initialement décrit ainsi. Toutefois, en réalité, des membres du personnel moins gradés ont occupés de nombreuses positions et pour cette raison l'intégration de l'entrepreneuriat dans la stratégie de nombreux établissements n'a pas connu le succès escompté. Cet exemple peut servir de leçon à la Tunisie, si un tel rôle devait être créé dans les universités tunisiennes, il faut nommer une personne qui – en raison de sa position – peut influencer et intervenir dans les changements stratégiques de l'organisation.

## CHAPITRE 4 : STIMULER ET GERER LES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS DANS LES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET LE ROLE DES PARTENARIATS

### 4.1. Introduction

#### *Le rôle de l'éducation dans les sociétés et les économies contemporaines*

La richesse des pays et leur capacité à créer de la croissance dépendent de plus en plus d'un niveau relativement élevé des connaissances, ce que l'on appelle communément les « secteurs du savoir ». Les « clusters du savoir » sont fortement encouragés par les stratégies de développement économique – et ont fait partie du développement économique de la Tunisie dans le passé. Il est intéressant de constater que ces formes d'activité économique ne sont plus limitées par les frontières géographiques – ils se basent sur la prolifération de la collaboration virtuelle et actuelle. On pourrait affirmer qu'elles sont basées sur des formes d'échange de savoir – qui à leur tour ressemblent aux partenariats qui travaillent activement ensemble.

Les observateurs internationaux et les décideurs politiques en matière d'éducation<sup>3</sup> décrivent souvent cette confluence de facteurs qui accordent de plus en plus d'importance à l'apprentissage, la créativité et la capacité « de réfléchir et de dépasser la compétition ». Le Pr. Ken Robinson sous-entend par là qu'il existe un changement de paradigme alors que les pays essaient de comprendre comment éduquer leurs enfants pour le XXI<sup>e</sup> siècle, alors que les besoins changent si rapidement et qu'il est difficile de voir ce qu'il faut aujourd'hui, et encore plus à l'avenir. La capacité d'apprendre à une vitesse qui dépasse le taux de changement est en partie stimulée par des tendances et des facteurs comme la prévalence de l'utilisation de nouvelles technologies et le développement d'applications de technologies basés sur le web<sup>4</sup>. Dans le domaine de l'éducation, d'autres tendances méritent d'être prises en compte telles que :

- la prévalence mondiale dans des segments significatifs de la population d'une compétence de base relative au savoir-faire fondamental – qui comprend également la compétence en anglais ;
- la reconnaissance de l'importance économique de la créativité et de l'innovation ;
- le besoin de systèmes d'éducation et d'expériences éducatives capables de promouvoir et de stimuler une pensée divergentes au lieu d'une pensée convergente ;
- la vitesse de la création du savoir et la capacité de transfert de l'apprentissage associée.

Tous ces facteurs convergent vers un constat : il faut que la vitesse d'apprentissage des individus, des entreprises, des organisations et des pays dépasse la vitesse du taux de changement. Face à ces tendances, il semble logique de penser que l'enseignement supérieur n'est pas uniquement un secteur international

---

<sup>3</sup> Pour un exemple, voir Pr. Ken Robinson et le RSA animate on Changing Education Paradigms <http://www.youtube.com/watch?v=zDZFcDGpL4U>

<sup>4</sup> Voir Eric Schmidt (dans différentes situations en tant que CEO de Google) décrivant comment les enfants d'aujourd'hui vont devenir des adultes qui soit dorment soit sont en ligne.

majeur de l'économie tunisienne – mais également une source majeure pour le savoir-faire et la recherche qui alimentent la création des secteurs basés sur le savoir et la capacité compétitive future de toute économie nationale y compris celle de la Tunisie.

Un autre facteur mérite d'être mentionné par rapport au rôle de l'éducation – il s'agit de la collaboration. Les points de vue divergent sur ce sujet – certains voient un lien très étroit entre l'innovation et l'association informelle<sup>5</sup>, d'autres voient un lien très étroit entre l'innovation, la croissance et la collaboration<sup>6</sup>. Indépendamment des positions, il existe un consensus sur la valeur de mieux relier les « habitudes » des établissements et systèmes d'éducation à leur « habitat », leur contexte. Cette relation meilleure, plus étroite et plus engagée entre « l'intérieur » des organisations comme des universités et « l'extérieur », le monde dans lequel ces organisations « vivent » se trouve au centre du travail en partenariat. Par conséquent, les partenariats seront nécessaires à d'échelles diverses pour que les universités puissent évoluer dans leur promotion de l'entrepreneuriat des diplômés.

### ***Le rôle et la fonction des partenariats dans le changement***

La notion de partenariat consiste à « travailler ensemble pour le bénéfice mutuel ». En économie, les partenariats prennent différentes formes – certaines formelles (et gérées par la loi), d'autres informelles (et guidées par le consentement mutuel, les coutumes et les pratiques).

Un des truismes sur le partenariat est que les personnes et les organisations se réunissent avec d'autres personnes ou d'autres organisations dans le but de changer l'autre, pour qu'il devienne plus comme eux et non pas pour changer eux-mêmes. Ce point de vue peut être celui d'une partie mais également celui de l'autre partie. Par conséquent, les partenariats sont souvent caractérisés par au moins deux parties qui ne veulent pas changer mais qui s'attendent à ce que l'autre change. Il s'agit d'une supposition qui n'est pas exprimée lors de la phase formative du partenariat.

L'expérience semble suggérer que les partenariats sont efficaces et durables, à condition que les deux parties changent dans l'intérêt mutuel des deux parties. Le modèle<sup>7</sup> ci-après illustre le spectre d'intégration qui reflète les degrés d'ouverture à l'influence dans les partenariats.

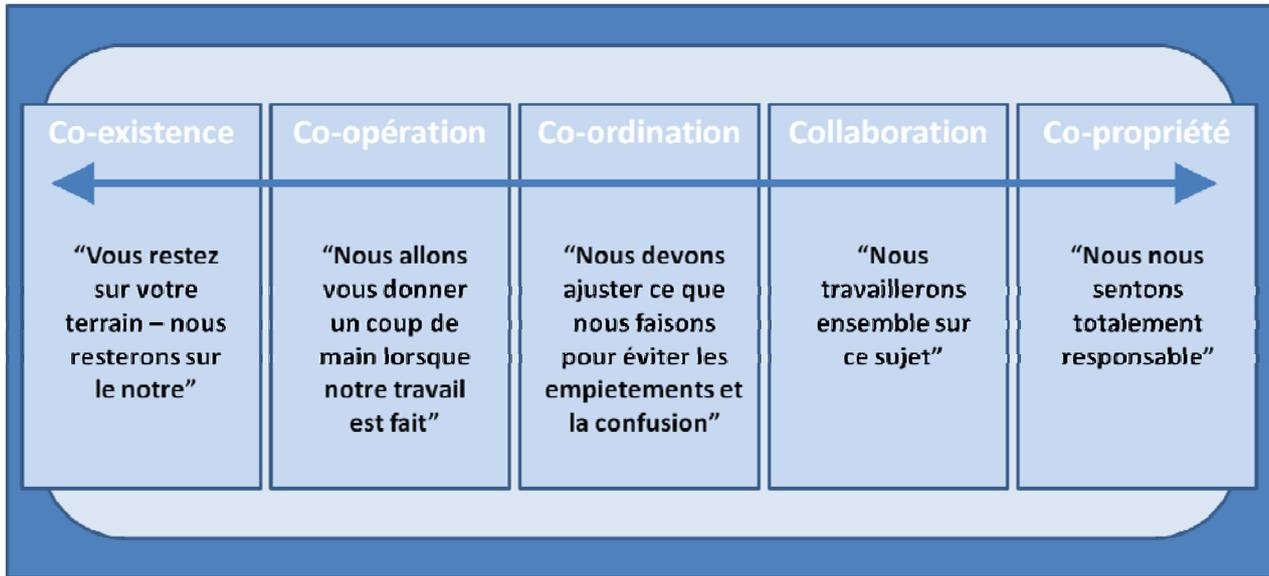
---

<sup>5</sup> Voir [http://www.nytimes.com/2012/01/15/opinion/sunday/the-rise-of-the-new-groupthink.html?\\_r=2&ref=opinion&pagewanted=all](http://www.nytimes.com/2012/01/15/opinion/sunday/the-rise-of-the-new-groupthink.html?_r=2&ref=opinion&pagewanted=all)

<sup>6</sup> Voir Pr. Ken Robinson op. cit. et son affirmation que « la collaboration est l'étoffe qui fait la croissance »

<sup>7</sup> Basé sur le travail avec « 30+ multi party partnerships in England » (2007-2010)

Figure 4.1. Cinq degrés de gouvernance intégrés



Source : Site web d'une association d'entreprises

Du point de vue psychologique, le partenariat est une rencontre avec ‘l’autre’ – un autre système de valeurs, un autre point de vue, une autre entité. La rencontre peut prendre différentes formes – ordonnée ou choquante, par exemple – toutefois la théorie des partenariats dans les changements suggère que la rencontre avec l’autre amène des changements qui n’auraient pas lieu autrement (en termes d’étendue ou de caractère). Ainsi, un partenariat peut provoquer un changement très différent ou avoir comme conséquence que le changement attendu (ou espéré) arrive plus tôt et dure plus longtemps.

Ainsi, la théorie sur le « partenariat et le changement » s’appuie sur l’argument / la proposition que la ‘rencontre avec l’autre’ crée les conditions nécessaires pour le changement. Ensemble, le potentiel d’innovation augmente. Et ce plus grand potentiel provoque aussi une ‘rupture’. Ce genre de changement sera nécessaire dans les universités tunisiennes afin de mettre en œuvre pleinement les collaborations qui favoriseront l’entrepreneuriat des diplômés, à travers des partenariats parmi les facultés, avec des organisations externes de promotion de start-up et avec des entreprises.

#### 4.2. Le rôle et nature du partenariat

Le terme ‘partenariat’ est une notion fréquemment utilisé – parfois à tort. Il est utile de définir les différents types de partenariat qui sont pertinents pour les universités. Il y a plusieurs manières de le faire.

Au Canada, Frank and Smith (1997)<sup>8</sup> proposent quatre classifications pour les partenariats entreprise-éducation basés sur le processus que le partenariat utilise. Ils ont constaté que la plupart des partenariats entreprise-éducation peuvent être classés dans une des quatre catégories suivantes :

- **Les partenariats consultatifs** servent à recevoir un apport public par rapport au changement ou à réunir des idées pour les politiques

<sup>8</sup> Frank, Flo and Anne Smith. The Partnership Handbook. Ottawa: Human Resources Development Canada, 2000. PDF accessed February 2012 ISBN 0-662-28881-5.

- **Les partenariats contributeurs** sont formés pour bénéficier à une organisation ou à une communauté
- **Les partenariats opérationnels** sont des arrangements pour partager le travail dans lesquels les composants d'une tâche donnée sont délégués à des parties spécifiques
- **Les partenariats collaborateurs** sont constitués pour partager les ressources, les risques et la prise de décision.

Les partenariats peuvent exister à différents niveaux et avoir des degrés différents de complexité. Il existe des éléments probants issus de l'expérience faite par le développement des partenariats entre l'Europe et les Etats-Unis qui confirment que les partenariats peuvent varier tant en terme de portée que de niveau spatial. Au niveau spatial, les partenariats sont actifs sur tous les niveaux indiqués ci-après :

- international et national ;
- régional et local ; et
- au niveau du voisinage.

Toutefois, rares sont les partenariats réussis qui sont actifs dans plus d'une des trois catégories spatiales indiquées ci-dessus. Parfois il semble qu'ils sont actifs dans plusieurs de ces catégories mais en fait il s'agit souvent d'une fonction du système de partenariat qui a été développée ou d'un ou plusieurs réseaux.

Le tableau montre une typologie des partenariats, basée sur leur portée et structure, au-delà du niveau spatial de leur activité.

Table 4.1. Typologie de partenariats

Types	Caractéristiques	Ce que ce type fait bien	Ce que ce type fait avec difficulté
<b>Alliance stratégique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structure légère</li> <li>• Large agenda – un des ses objectifs étant de développer une vision et un agenda</li> <li>• Souvent politique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunir les thèmes en vision</li> <li>• Augmenter le profil autour d'un thème ou une zone géographique</li> <li>• Développer une intention stratégique</li> <li>• Aider à trouver les ressources (publiques)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaliser l'activité du projet</li> <li>• Prendre des décisions difficiles, tend à trouver un consensus</li> <li>• Amener des changements dans ses membres</li> </ul>
Projet de joint-venture	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structure formelle</li> <li>• Spécifique pour un projet</li> <li>• Limité dans le temps</li> <li>• Limité dans l'appartenance de ses membres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournir un seul résultat</li> <li>• Planifier les ressources</li> <li>• Se concentrer sur les objectifs, les apports et les responsabilités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer des stratégies</li> <li>• S'adapter aux représentants</li> <li>•</li> </ul>
Entreprise de joint-venture	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilité limitée</li> <li>• Séparation propriétaire / exécutants</li> <li>• Structure formelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gérer le risque des partenaires</li> <li>• Forte action exécutive</li> <li>• Aider à trouver les ressources (privées)</li> <li>• Gérer les ressources</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer une stratégie pour le compte des tiers</li> <li>• Gérer la croissance</li> <li>• Élargir sa 'propriété'</li> </ul>
Réseau	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Association légère</li> <li>• Égalité des statuts</li> <li>• Grand nombre de membres (formels et informels)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Échange d'information</li> <li>• Lobbying / influencer</li> <li>• Consultation</li> <li>• Créer des relations pour des projets futures</li> <li>• Coordination</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gérer les ressources</li> <li>• Gagner des ressources</li> <li>• Agir stratégiquement</li> </ul>
Partenariat de processus (p. ex. partnership sourcing)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hautement structuré, généralement à l'initiative des clients / des bailleurs</li> <li>• Augmenter les standards de qualité</li> <li>• Contrôle des coûts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovation de produits et de services</li> <li>• Relation de service de long terme</li> <li>• Gérer le changement</li> <li>• Assurance de qualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer des stratégies</li> <li>• Consensus</li> <li>• Réagir aux pressions politiques</li> </ul>
Groupe de pression/ de campagne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adhésion d'un grand nombre de membres</li> <li>• Un seul objectif</li> <li>• Politisé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunir des ressources</li> <li>• Réaliser des changements politiques</li> <li>• Solliciter le soutien volontaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gérer les ressources</li> <li>• Entrer en relation avec d'autres groupes aux objectifs différents</li> <li>• Fournir des résultats</li> </ul>

### 4.3. Le contexte tunisien

#### *Une évaluation rapide de l'état de santé du travail en partenariat*

Il est possible de faire des observations générales sur la nature du travail en partenariat des universités tunisiennes, en sachant que le contexte est en constant changement. Dans ce qui suit nous allons aborder les éléments suivants :

- La dimension spatiale des partenariats ;
- Variété – en termes d'objectif et de rôle ;
- Leurs types – en termes de structure ;
- Leur portée – en termes d'orientation politique et de valeur ajoutée ;
- Leur impact – en termes de changement d'ambitions.

#### *La dimension spatiale des partenariats*

La dimension spatiale des partenariats auxquels les universités participent peut être considérée dans les termes suivants :

- La majorité des partenariats universitaires sont limités au niveau local ;
- Très peu de partenariats touchent le voisinage (où par exemple, on peut trouver une concentration d'entreprises réunies dans une zone commerciale) ;
- Il existe des exemples isolés de partenariats internationaux – mais ils concernent rarement des relations d'un établissement à un autre, souvent il s'agit de relations entre des personnes individuelles dans les universités tunisiennes et des personnes individuelles dans des universités françaises ou américaines, par exemple ;
- La majorité des universités en Tunisie veulent développer leur rôle et leur présence régionale, ce qui correspond à la stratégie régionale dans la politique économique du gouvernement.

#### *Variété – en termes d'objectif et de rôle*

En termes d'objectif et de rôle des partenariats dans lesquels les universités sont engagées :

- Si le tableau est mitigé, il existe une tendance claire vers la 'coexistence' et la 'coopération' et non pas vers des formes plus approfondies d'intégration et de travail en commun. La forme la plus avancée d'intégration est la 'coordination' ('ajuster ce que nous faisons pour éviter des doubles emplois et des confusions') ;
- Les partenariats universitaires ne savent pas clairement qui sont leurs 'client'. Il existe des exceptions – par exemple le Club des Etudiants pour la Culture Création d'Entreprises<sup>9</sup> à Sousse. Ce club est soutenu par l'université mais il existe en dehors des systèmes de management de l'Université de Sousse.

---

<sup>9</sup> <http://www.facebook.com/L.GARZOUN?sk=wall>

- La plupart des partenariats universitaires sont soit ‘consultatifs’, soit ‘contributeurs’, avec une tendance moins prononcée que ce à quoi l’on ne pouvait s’attendre – étant données les politiques en faveur de l’entrepreneuriat – vers les partenariats ‘opérationnels’ ou ‘collaborateurs’.
- Ces points s’appliquent aux partenariats dans lesquels une université est en partenariat avec des organisations à l’extérieur de l’université autant que aux partenariats intra-universitaires et également aux partenariats entre les facultés (et leur personnels) à l’intérieur d’une même université. Le concept de « l’avantage compétitif » est plus proéminent que celui de « l’avantage collaborateur », ignorant ainsi la plupart des recherches contemporaines sur la motivation et le « drive »<sup>10</sup>. Un mélange d’autonomie et d’objectifs supérieurs pour le rôle entrepreneurial et les activités à l’intérieur des universités est probablement l’élément qui stimule le changement.

### ***Type – la structure des partenariats***

Quant à la structure des partenariats auxquels les universités participent :

- Jusqu’à un certain degré nos résultats sur cet aspect des partenariats universitaires en Tunisie sont influencés par l’environnement légal et les pouvoirs légaux en place. Toutefois, la plupart des partenariats sont structurés autour de réseaux légers ;
- La volonté de créer des « alliances stratégiques » existe ;
- Il existe quelques exemples d’autres « types structurels », notamment des joint-ventures (qui semblent être la forme naturelle de partenariat pour une université) ;
- Il existe quelques exemples de « partenariats de processus » limités souvent aux arrangements de recrutement et d’embauche (p. ex. les entreprises basées dans les pépinières d’entreprises de Sousse et de Jendouba s’attendent à recruter des diplômés de leurs universités respectives pour les faire travailler dans leurs entreprises) ;
- Il existe peu d’exemples de partenariat de processus basés sur le savoir, dans lequel le savoir produit par la recherche universitaire est le point de départ d’un partenariat (guidé par une forme de protection de la propriété intellectuelle).

### ***La portée – orientation politique et valeur ajoutée des partenariats***

Quant à l’orientation politique et la valeur ajoutée des partenariats auxquels les universités participent :

- Cet aspect des partenariats universitaires est en train de se développer
- La priorité politique dominante pour les partenariats est la réduction du taux de chômage des diplômés universitaires (ou l’amélioration de l’employabilité des diplômés)
- Marginalement, il existe des partenariats (généralement internationaux et souvent établis entre des universitaires individuels) pour le transfert de savoir et de technologie douce.
- Il existe des cas limités de collaboration entre les universités, par exemple les universités de Sousse et de Sfax collaborent en tant que partenaires à l’École d’été de l’entrepreneuriat.

---

<sup>10</sup> Entre autres Dan Pink sur « qu’est-ce qui nous motive ? » <http://www.youtube.com/watch?v=u6XAPnuFjJc>

### ***L'impact – changement des ambitions des partenariats***

Bien que difficile à évaluer, les considérations suivantes peuvent être suggérées quant au changement de l'ambition des partenariats auxquels les universités participent :

- Le contexte national relatif à la politique en matière d'enseignement supérieur et l'importance de l'entreprise et des partenariats dans ce contexte n'est pas encore établi (dans notre terminologie du changement, il n'y a pas encore eu de « regel »)
- Plusieurs universités accepteraient une plus grande autonomie et un rôle plus précis accordé à la stratégie régionale dans la politique économique et de l'emploi dans laquelle l'université peut devenir une institution « vedette » dans la croissance économique. Les aspirations sont fortes et ambitieuses, toutefois la traduction de ces ambitions en action se fait toujours attendre. Dans ce rôle de l'université, le partenariat existe implicitement mais cet aspect a été plus clairement exprimé par les partenaires potentiels à l'extérieur des universités que par les universités elles-mêmes.
- L'ambition locale des universités comprend le développement de la capacité de recherche, la réduction du chômage des diplômés et l'amélioration des relations avec les employeurs – généralement en tant que préparation au monde du travail. Cependant il y a peu de données qui ont montré que le « partenariat » est considéré comme un mécanisme pour atteindre ces objectifs.
- Il existe des activités de « brainstorming » autour des activités de voisinage et des communautés d'intérêt. Par exemple, il est souvent reconnu que l'encouragement à l'entrepreneuriat devait commencer dès l'école. Toutefois, les opportunités concrètes pour des partenariats très locaux ne semblent – pas encore – être saisies. Par exemple, l'ISSET de Radès est situé dans une zone industrielle dans laquelle 20% de l'industrie tunisienne est concentrée – sans qu'il y ait des liens de partenariat avec cette communauté depuis cet établissement d'enseignement supérieur.

### **4.4. Recommandations**

#### ***Quelles sont les voies à suivre pour les universités tunisiennes ?***

Afin de renforcer les activités de partenariat des universités en Tunisie afin de promouvoir l'entrepreneuriat par les diplômés, les recommandations suivantes sont proposées.

#### ***La dimension spatiale des partenariats***

- Encourager les universités à jouer leur rôle dans le partenariat avec les entreprises du voisinage et les communautés d'intérêt pour créer des couloirs de transmission entre l'université et les entreprises locales et les groupes d'entrepreneurs ;
- Renforcer les réseaux locaux entre les universités et les fournisseurs locaux de soutien aux entreprises sur une base qui crée le moins d'obstacles possibles pour les diplômés et les jeunes entreprises à utiliser ces services et à accéder aux ressources universitaires ;
- Développer le rôle régional des universités dans les partenariats (soumis à la politique nationale sur le développement économique régional) ;

- Développer une activité nationale de partenariat entre les universités et entre les plus grands employeurs et les universités ;
- Développer des liens de partenariat internationaux sur une base interinstitutionnelle qui dépasse les relations purement personnelles entre des universitaires individuels.

#### *Variété – en termes d’objectif et de rôle*

- Développer l’activité de partenariat intra-universitaire. Actuellement, elle existe dans une certaine mesure à travers l’UVT, mais elle doit être poursuivie de manière plus agressive et intense – peut-être pourrait-on faire d’une plus grande collaboration une condition pour accéder à une plus grande autonomie<sup>11</sup> ;
- Encourager les universités pour qu’elles développent des approches de partenariat dans leur travail avec leurs clients – et développer une compréhension sur les clients et leurs besoins ;
- Pousser vers une intégration plus complète de la gouvernance – et encourager la responsabilisation au niveau horizontal plutôt qu’au niveau vertical ;
- Promouvoir des clubs d’entrepreneuriat généralisés, autogérés et guidés par les étudiants dans les établissements de l’enseignement supérieur et, dans certains cas, à l’intérieur des facultés. Ces clubs doivent être encouragés à créer des réseaux entre eux et avec des clubs dans d’autres pays ;
- Populariser et promouvoir – il existe beaucoup d’activités parmi les activités que peut être réalisées pour promouvoir l’entrepreneuriat dans les universités, entre les universités et dans la culture tunisienne en général. Ces activités doivent être ciblées sur les diplômés et sur d’autres jeunes.

#### *Type – la structure des partenariats*

- Encourager les universités à développer des partenariats de joint-venture ;
- Fixer comme priorité la promotion des réseaux de réseaux – à l’intérieur desquels l’activité est encouragée entre les réseaux des différentes régions et au niveau international ;
- Encourager des partenariats entre pairs, entre facultés, par exemple entre l’ingénierie et l’ingénierie, les arts et les arts, les langues et les langues, à travers les universités.

#### *La portée – orientation politique et valeur ajoutée des partenariats*

- Développer la capacité des universités à investir dans les partenariats joint-venture ;
- Développer le rôle des universités en tant que producteurs de savoir – par exemple, en utilisant leur propriété intellectuelle (PI) comme investissement ;
- Développer l’enseignement de l’anglais dans les universités pour qu’il soit moins basé sur la littérature et plus sur le monde du travail international ;
- Développer le rôle des universités en tant que leaders de l’économie du savoir tunisien ;

---

<sup>11</sup> Les données semblent montrer que la collaboration augmente avec le degré d’autonomie.

- Développer le rôle des universités en tant qu'organisations leaders et partenaires potentiels pour les entreprises.

### ***L'impact – changement d'ambitions des partenariats***

En termes de développement du changement d'ambition des partenariats universitaires en Tunisie, nous recommandons de prendre en compte les actions suivantes :

- Développer la capacité des universités à jouer leur rôle dans la politique régionale
- Développer le rôle des universités en tant que soutien local du recrutement – basé sur le critère de ce que les universités peuvent investir dans leur économie locale.
- Développer des critères pour évaluer l'impact sur les entreprises et le développement économique des investissements réalisés par les universités
- Approfondir et élargir les relations entre les universités et les fournisseurs locaux de soutien aux entreprises et les employeurs locaux et leurs représentants.
- Développer un partenariat entre les universités, les fournisseurs locaux de soutien aux entreprises et les écoles pour encourager l'entrepreneuriat chez les enfants tunisiens dès le plus jeune âge

## **4.5. Modèles d'apprentissage internationaux**

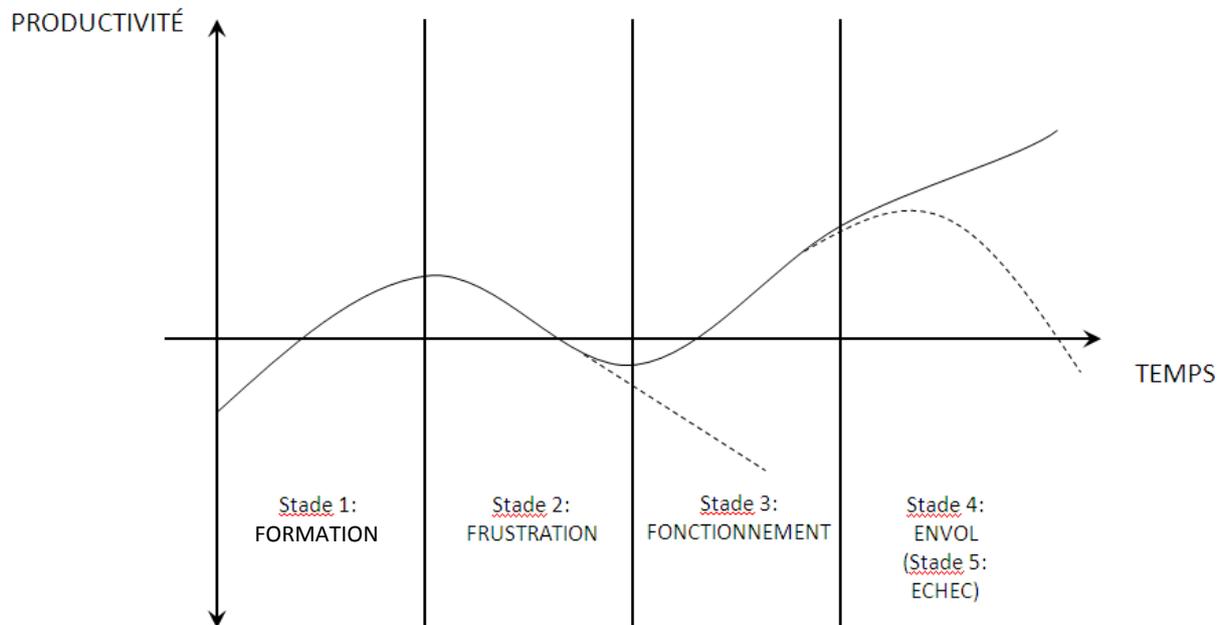
### ***Les partenariats considérés comme équipes***

Lorsque l'on considère les partenariats comme des équipes, ils montrent certaines caractéristiques propres à la dynamique de groupe. Ils « vivent » pendant un « cycle de vie ». Il est utile de penser que les partenariats passent à travers une série de stades pendant lesquels des tactiques spéciales sont les plus appropriées pour assurer le progrès et le succès du partenariat. Ils sont similaires aux étapes<sup>12</sup> que traverse probablement toute équipe lorsque des personnes se réunissent pour réaliser des objectifs communs.

---

<sup>12</sup> Ce modèle sur le “cycle de vie” des partenariats est basé sur des recherches non publiées sur les partenariats pour la revitalisation économique à Londres, Royaume-Uni, pendant les années 1990.

Figure 4.2. Cycle de vie des partenariats



Chaque stade comprend les caractéristiques typiques suivantes :

### 1. Formation

- Cause commune, résultant d'opportunités, de menaces, d'intérêts partagés.
- Enthousiasme du début : nouveau défi, nouvelles relations.
- Explorer ce qu'il faut, ce qui est possible.
- Nature de l'engagement n'est pas clairement définie.

### 2. Frustration

- Partenaires se sentent « dans le brouillard ».
- Disputes ou tensions quant aux priorités et méthodes.
- Certaines personnes mettent en question le but ou le partenariat et les raisons de l'engagement.
- Intentions non déclarées qui influencent ce que les partenaires font.
- Doutes sur la contribution de l'autre.
- Compétition entre les partenaires pour le mérite, l'honneur et pour le contrôle.

### 3. Fonctionnement

- Vision et focus renouvelés.
- Progrès à travers des équipes de projet communes.
- Partenaires parlent en termes de « nous » à la place de « vous ».
- Rôles et responsabilités clairement définis.
- Obligation complète de rendre des comptes à l'autre pour ses actions.

### 4. Envol

- Succès et réalisation des objectifs du partenariat.
- Leadership partagé.
- Partenaires changent ce qu'ils font et comment ils le font pour atteindre les objectifs du partenariat.
- Confiance et respect mutuel.
- Priorités du partenariat l'emportent sur les activités des partenaires.

### 5. Échec

- Désengagement.
- Manque d'engagement.
- Tensions répétées.
- Rupture ou gaspillage des relations.

Certains partenariats ne dépassent jamais le stade 2 – Frustration et basculent directement vers le stade 5 – Échec où le partenariat s'effrite par exemple parce qu'il lui manque une cause commune suffisante, parce que les participants changent ou parce qu'ils n'arrivent pas à travailler en partenariat. Dans leur publication *Making Sense of Change Management*<sup>13</sup>, Cameron et Green dressent l'inventaire d'une série de modèles différents qui aident à la compréhension de la dynamique de groupe (voir le tableau 4.2) – en plus du cycle de vie du partenariat mentionné ci-dessus.

---

<sup>13</sup> Making Sense of Change Management 2004 Kogan Page

**Table 4.2. Modèles pour comprendre les dynamiques de équipes de formation**

<b>Tuckman (1965)</b>	<b>Formation</b> Tentative de détermination de l'objectif principal, de la structure, des rôles, du meneur, des relations entre tâches et processus et des frontières de l'équipe	<b>Lancement</b> Survenue et traitement des conflits entourant les questions clés issues de l'étape de la formation	<b>Régularisation</b> Régularisation de la dynamique et de la progression de l'équipe sous forme de normes collectives et de modalités de fonctionnement concertées	<b>Exécution</b> L'équipe est désormais prête et apte à se concentrer sur ses tâches tout en satisfaisant les besoins individuels et collectifs de prise en compte
<b>Schutz (1982)</b>	<b>Dedans ou dehors</b> Les membres décident s'ils font ou non partie de l'équipe	<b>En haut ou en bas</b> Qui détient le pouvoir et l'autorité dans l'équipe ?		<b>Près ou loin</b> Recherche des niveaux d'implication dans chacun des rôles
<b>Modlin et Faris (1956)</b>	<b>Structuralisme</b> Tentative de recréation du pouvoir antérieur dans les nouvelles structures de l'équipe	<b>Agitation</b> Tentative de résolution des problèmes de pouvoir et de relations entre individus	<b>Changement</b> Émergence de rôles à partir des tâches à accomplir et des besoins des individus Émergence d'un esprit d'équipe	<b>Intégration</b> Émergence et acceptation d'un objectif et d'une structure d'équipe, action propice aux objectifs de l'équipe
<b>Whittaker (1970)</b>	<b>Pré-affiliation</b> Sensation de malaise, doutes sur l'implication collective, superficialité	<b>Pouvoir et contrôle</b> Qui détient le pouvoir et l'autorité dans l'équipe ? Tentative de définition des rôles	<b>Intimité</b> Les membres de l'équipe commencent à s'impliquer mutuellement et dans les tâches à accomplir	<b>Différenciation</b> Faculté de clarification des rôles de chacun et début de professionnalisation des interactions
<b>Hill et Gruner (1973)</b>	<b>Orientation</b> Quête structurelle	<b>Exploration</b> Exploration des rôles et relations dans l'équipe		<b>Production</b> Clarté des rôles et cohésion de l'équipe
<b>Bion (1961)</b>	<b>Dépendance</b> Les membres de l'équipe confient tout le pouvoir et toute l'autorité aux meneurs	<b>Lutte ou abandon</b> Les membres de l'équipe remettent en question des meneurs ou d'autres membres Des membres se retirent		<b>Associations</b> Des membres de l'équipe s'associent dans l'espoir de trouver une solution à leurs appréhensions
<b>Scott Peck (1990)</b>	<b>Pseudocommunauté</b> Des membres font semblant de fonctionner en équipe	<b>Chaos</b> Tentative d'établissement d'une hiérarchie et de normes pour l'équipe	<b>Viduité</b> Renoncement aux attentes, hypothèses et espoirs d'accomplissement	<b>Communauté</b> Acceptation mutuelle et recentrage sur les tâches

Il est important de pouvoir reconnaître ces étapes dans le développement des partenariats et de prendre des mesures pour répondre aux problèmes qui peuvent survenir à chaque étape pour faire progresser le partenariat vers l'étape 4 – envol.

### **Références**

- Bion, WR (1961), *Experiences in Groups and other Papers*, Tavistock Publications, London
- Hill, WF and Gruner, L (1973), "A study of development in small group behavior", *Small Group Behaviour*, 4, pp 35-82
- Modlin, H and Faris, M (1956), "Group Adaptation and interaction on psychiatric team practice", *Psychiatry*, 19, pp 97-103
- Schultz, W (1982), *Elements of Encounter*, Irvington Publishers, New York
- Scott Peck, M (1990), *The Different Drum, Community-making and peace*, Arrow, London
- Tuckman, B (1965), "Development sequences in small groups", *Psychological Bulletin*, 63, pp 384-99
- Whittaker, J (1970), "Models of group development: implications for social group work practice", *Social Science Review*, 44 (3)

## CHAPITRE 5 : EDUCATION ENTREPRENEURIALE

### 5.1. Les objectifs, contenu et méthodes de l'éducation entrepreneuriale

Avant de faire une évaluation du dispositif pour l'enseignement de l'entrepreneuriat dans les universités tunisiennes, il est utile de considérer comment il fonctionne dans d'autres pays. Nous le faisons à partir d'une revue de la littérature, portant sur la documentation disponible sur le sujet de l'enseignement en entrepreneuriat et produite au cours des 25 dernières années, et d'une étude effectuée auprès d'un échantillon d'experts, enseignants chercheurs du domaine, appartenant aux différents pays membres de l'OCDE.

#### *Les objectifs*

Les programmes d'enseignement en entrepreneuriat dans les pays membres de l'OCDE couvrent un très large spectre d'objectifs allant du développement de l'esprit d'entreprendre au développement socio-économique régional.

Les objectifs de ces enseignements sont multiples et dérivés des attentes des nombreuses parties prenantes : éducateurs, chercheurs, étudiants, institutions, décideurs économiques et politiques, etc.

Dans certains pays (Pologne, Italie, République Tchèque), l'accent est mis principalement sur le développement économique, la création d'entreprises et la création d'emploi. La Tunisie semble s'inscrire largement dans cette première famille d'objectifs. Dans d'autres pays, notamment les U.S.A., ce qui est recherché avant tout concerne la stimulation des projets entrepreneuriaux orientés vers la croissance. Enfin, dans une troisième catégorie de pays (Danemark, Royaume-Uni, par exemple), l'objectif fondamental est lié au développement de l'esprit d'entreprendre et au besoin de doter les étudiants des capacités (entrepreneuriales) nécessaires à l'action dans des situations d'incertitude et de complexité extrêmes.

#### *Les contenus*

Les enseignements en entrepreneuriat et leurs contenus suivent deux logiques principales, qui privilégient soit l'apprentissage par l'action (c'est en créant une entreprise que l'on apprend à créer une entreprise), soit le sujet, la matière elle-même, les différents regards portés sur l'entrepreneuriat et sur l'entrepreneur.

La grande majorité des programmes voient l'entrepreneuriat comme un processus et proposent des contenus autour de l'élaboration de business plan, de l'identification, évaluation et exploitation des opportunités d'affaires, de la création d'entreprises, du développement de nouveaux produits ou services, etc. Des apports fonctionnels sont généralement proposés, principalement dans les domaines du marketing, de la finance et du droit. Parfois, des éclairages sur la propriété industrielle et la technologie les complètent. La dimension « management des ressources humaines » est nettement moins présente dans ces compléments fonctionnels.

Les cours et les programmes qui abordent l'entrepreneuriat comme un sujet d'étude plutôt que comme un processus, adoptent des perspectives macro-économiques et socioculturelles : les fonctions économiques et sociales de l'entrepreneur, le rôle de l'entrepreneuriat dans l'économie, les déterminants de

l'entrepreneuriat, etc. Dans certains cas, le contexte est pris en compte, comme le montre cet intitulé de cours : « L'entrepreneur italien : entre individualisme et créativité ».

D'un point de vue général, les enseignements en entrepreneuriat ont tendance à s'émanciper du modèle américain et à s'ancrer de plus en plus dans des contextes nationaux, voire régionaux, même si cette évolution est lente. Enfin, on peut considérer que les enseignements, aujourd'hui, semblent davantage alignés sur un dispositif destiné à « fabriquer des entreprises » au détriment d'une véritable « fabrique d'entrepreneurs ». Ce constat résulte de la très faible présence de cours portant sur des « *soft skills* » comme le comportement entrepreneurial, les compétences entrepreneuriales, la créativité, le leadership, la négociation, le montage d'équipes, la connaissance de soi, etc., qui sont associés avec la stimulation de l'esprit de l'entreprise plutôt que le processus de lancement d'une entreprise.

### ***Les méthodes et pédagogies***

Sans surprise, les pédagogies actives s'avèrent être celles qui sont les plus utilisées dans le domaine de l'enseignement de l'entrepreneuriat.

Elles visent, en particulier, à impliquer les étudiants dans des travaux de groupe centrés sur la résolution de problèmes et le développement de projets. Les étudiants, dans ces situations pédagogiques, apprennent en faisant, à partir de leurs expériences, dans des approches interactives et leur donnant des responsabilités. Souvent, des présentations et des compétitions de business plan sont organisées, avec comme évaluateurs des entrepreneurs et des professionnels de la création d'entreprises.

Les pédagogies actives consistent également, mais moins fréquemment, dans des études de cas, des travaux sur le terrain, des rencontres avec des entrepreneurs, des visites de pépinières, des interviews ou encore l'organisation de tables rondes ou d'événements liés à l'entrepreneuriat.

Cohabitent avec ces méthodes, des pédagogies plus traditionnelles, mais moins prisées, comme les cours classiques privilégiant les interventions théoriques, les lectures et les discussions de textes de recherche.

Enfin, apparaissent depuis peu, des pédagogies basées sur les nouvelles technologies : utilisation d'Internet, de plateforme d'échange, de vidéos, qui peuvent compléter les approches précédentes et faciliter l'enseignement à distance, au moins pour une partie des programmes.

### ***Une revue de la documentation scientifique des 25 dernières années***

Un travail récent a permis d'identifier environ 100 articles publiés, au cours de la période 1984-2011, dans des revues de référence des domaines de l'entrepreneuriat et de l'éducation<sup>14</sup>. L'analyse de ces publications fait émerger cinq thèmes majeurs : problématiques clés, publics et besoins spécifiques, évaluation des enseignements, apprentissage entrepreneurial, méthodes et pédagogies.

Ce travail met en évidence que l'état de nos connaissances dans le domaine de l'enseignement de l'entrepreneuriat reste encore très limité et que le transfert des résultats de la recherche vers les pratiques d'enseignement est loin d'être évident. Les recherches qui croisent les champs de l'entrepreneuriat et de l'éducation souffrent d'un manque de légitimité et d'ancrage théorique.

---

<sup>14</sup> Byrne J., Fayolle A., Toutain O. (2012), « Entrepreneurship Education : What We Know, What We Need to Know », Working Paper EM Lyon Business School.

Compte tenu du gap important identifié entre les contenus des enseignements et les besoins réels des entrepreneurs engagés dans des processus de création d'entreprises, une conclusion de ce travail est d'encourager les collaborations actives entre chercheurs, éducateurs, entrepreneurs et praticiens.

## **5.2. Les universités tunisiennes et leur contexte**

### *Un désajustement offre / demande de diplômés de l'enseignement supérieur*

Au cours des dernières années, un désajustement offre / demande de diplômés de l'enseignement supérieur s'est accentué. Il s'explique quantitativement par un nombre trop élevé de diplômés et qualitativement par une inadéquation entre les qualifications et les besoins de l'économie et de la société. Ce constat est largement à l'origine des politiques gouvernementales d'incitation à la création d'entreprises par les diplômés de l'enseignement supérieur. Par ailleurs, d'autres mesures visent à :

- Développer l'esprit d'initiative chez les étudiants et leur efficacité personnelle ;
- Professionnaliser l'enseignement supérieur (cas des licences co-construites) ;
- Développer l'esprit d'entreprendre et la culture entrepreneuriale à travers des ateliers régionaux, les concours de plans d'affaires (ce concours associe les ministères de l'Enseignement Supérieur, de l'Emploi et de l'Industrie) et d'idées entrepreneuriales, ou encore la participation des universités à la semaine mondiale de l'entrepreneuriat.

### *Des changements politiques dans les universités et dans leur gouvernance*

Des changements politiques sont également intervenus dans les universités et dans leur gouvernance. Pratiquement tous les présidents d'universités, les doyens de facultés et les directeurs d'instituts et d'écoles ont été remplacés suite à des élections organisées durant l'été 2011. Certains changements peuvent avoir des effets négatifs sur les politiques engagées dans le domaine de l'entrepreneuriat. C'est le cas, par exemple, à l'université de Sfax où l'entrepreneuriat était fortement encouragé et soutenu par l'ancien recteur. A l'instabilité des institutions politiques vient s'ajouter celle des établissements d'enseignement supérieur. De nombreux responsables d'universités ou d'établissements nous ont dit qu'ils passaient beaucoup de temps à tenter de faire face à la montée des revendications et réclamations portées par les personnels administratifs ou enseignants, ainsi que par les étudiants.

Les universités tunisiennes, dans cette période de mutation, sont pénalisées par des handicaps qui freinent la mise en œuvre des politiques dans le domaine de l'entrepreneuriat et en réduisent les effets, par exemple :

- Pas de tradition en matière de travail et de collaboration avec les entreprises. Le niveau de coopération entre les universités et les acteurs des milieux socio-économiques est faible.
- Compétition entre les universités et faible propension au partage et à la mutualisation, alors que l'insuffisance des ressources pousserait davantage vers la recherche de coopération
- L'enseignement à distance est très peu développé en Tunisie en dépit de l'existence de l'Université Virtuelle de Tunis (UVT)
- Problème de positionnement des structures d'appui à la création d'entreprises : centres d'affaires, pépinières, espaces entrepreneur, etc. Ces structures sont sources d'enjeux et de compétition au niveau des différents ministères qui les animent et les dotent

### *Une autonomie accrue*

Dans le cadre des mutations politique et sociale qui rythment la vie du pays actuellement, les universités devraient accéder à plus d'autonomie et d'indépendance vis-à-vis du pouvoir politique et de l'administration centrale, mais cela reste encore peu visible dans les faits. Dans un passé récent, les stratégies, notamment dans le domaine de l'entrepreneuriat étaient top-down, tout était décidé au niveau du ministère de l'Enseignement supérieur. En générale, les universités fonctionnent encore dans la continuité de ces stratégies. Ce type de fonctionnement rend certainement plus problématique la nécessaire adaptation des politiques aux spécificités des territoires dans lesquelles opèrent les universités.

### **5.3. L'éducation entrepreneuriale : forces et faiblesses**

*La généralisation de l'enseignement de l'entrepreneuriat, à travers les modules de culture entrepreneuriale est un aspect positif, rarement rencontré dans d'autres pays...*

La généralisation de l'enseignement de l'entrepreneuriat, à travers les modules de culture entrepreneuriale, à toutes les facultés et tous les établissements d'enseignement supérieur des universités tunisiennes est certainement un aspect très positif, rarement rencontré dans d'autres pays. Ces modules sont proposés aux étudiants inscrits dans des programmes conduisant à l'obtention de la licence et leur caractère obligatoire a entraîné l'engagement de très nombreux intervenants. L'université de Sfax, affirme, par exemple, que plus d'une centaine d'enseignants sont impliqués dans des activités d'enseignement de l'entrepreneuriat.

*...mais cette stratégie a des limites importantes*

Ces limites ont été notamment soulignées par le travail de la Commission Nationale de Pilotage de l'Éducation Entrepreneuriale dans l'Enseignement Supérieur. Le travail préliminaire de cette commission a mis notamment en évidence les faiblesses suivantes :

- Des confusions liées aux intitulés des modules ;
- Un manque de formateurs spécialisés ;
- Des contenus très hétérogènes et souvent inadaptés ;
- Un manque d'outils et de ressources pédagogiques appropriés ;
- Une pédagogie inadaptée (cours magistral) ;
- Des difficultés pour ancrer ces enseignements dans le contexte (régional, national) tunisien ;
- Un manque de coordination inter-établissements et inter-universités.

Ces limites semblent avoir eu pour conséquence une démotivation de certains étudiants et une « performance » problématique de certains enseignements. En particulier, les limites de l'approche actuelle sont liées aux points suivants :

- Inexpérience des enseignants qui font du mieux possible, mais qui ne connaissent pas les problématiques, la littérature et parfois même les bases de la pédagogie (lorsqu'il s'agit d'intervenants non universitaires).

- Pas d'impact ou peu d'effets sur les étudiants, voire parfois expression d'un désintérêt pour la matière et le phénomène
- Contenus trop académiques et n'incorporant pas suffisamment des apports (savoirs et savoir-faire) professionnels

### ***L'objet de l'enseignement de l'entrepreneuriat est mal défini***

L'objet de l'enseignement de l'entrepreneuriat est mal défini. Les intervenants ont des conceptions très différentes, qui varient en fonction de l'état de leurs connaissances et de l'importance de leurs expériences. Par voie de conséquence, la définition de l'objet d'enseignement varie d'une personne à une autre et chacun enseigne l'entrepreneuriat à sa façon. La matière est fragmentée dans les disciplines de gestion et l'enseignement de l'entrepreneuriat est confondu avec des cours comme la gestion d'entreprises, de projets ou encore l'évaluation de projets. D'autres confusions apparaissent entre entrepreneuriat et entreprise ou encore entre culture de l'entrepreneuriat et connaissance de l'entreprise. A titre d'illustrations, une coordonatrice de l'enseignement de ces modules nous a dit qu'il n'était pas utile d'avoir été formé à la gestion et au management pour enseigner la culture entrepreneuriale ; une autre pense que ce type d'enseignement s'apparente à un cours général (c'est-à-dire, assez superficiel) de management et de gestion d'entreprise.

Les objectifs sont également à géométrie variable, y compris pour des modules identiques, et sont diversement présentés par les personnes que nous avons rencontrées. L'une évoque comme objectif « donner l'envie d'entreprendre », alors que l'autre parle de « préparer les étudiants à la vie professionnelle ».

L'enseignement de l'entrepreneuriat est déconnecté de la recherche entrepreneuriale. A notre connaissance très peu de recherches sont réalisées dans le domaine de l'éducation entrepreneuriale.

### ***Un enseignement peu attractif***

En tant que discipline académique, l'entrepreneuriat en Tunisie a un statut et une légitimité très faibles, voire pas de légitimité du tout : les cours sont confiés à des débutants, souvent contractuels, peu de professeurs confirmés ont fait le choix de se positionner dans le domaine, les programmes diplômant accueillent des étudiants qui n'ont pas été acceptés ailleurs, etc.

Par ailleurs, il n'existe pas d'incitations particulières pour enseigner l'entrepreneuriat ou participer à son développement : il n'y a pas de budget alloué par le ministère, ni d'autonomie pour des promotions d'enseignants particulièrement engagés et méritant. Actuellement, les incitations au niveau des enseignants ne sont pas matérielles. Elles font appel à leur engagement citoyen vis-à-vis du système éducatif, de la région ou du pays. Si ce type d'incitations peut fonctionner à court terme et dans une période post-révolution, des problèmes se poseront (et se posent déjà !) inéluctablement à plus long terme.

### ***Un concours annuel de business plan très apprécié mais avec un impact limité***

Les concours de meilleur business plan et d'idées entrepreneuriales, comme partout ailleurs dans le monde, intéressent les étudiants et participent de la diffusion de la culture de la création d'entreprises. A Jendouba, par exemple, les étudiants des filières en sciences humaines et sociales apprécient tout particulièrement cette démarche.

L'idée de faire travailler des étudiants en équipes sur des projets de création d'entreprises est séduisante, mais elle semble ne pas avoir produit tous les effets escomptés, car l'impact sur la création

d'entreprises est limité. Bien que l'objectif principal ne soit pas là, mais dans la plupart des universités internationales dans lesquelles des concours de business plan sont proposés aux étudiants, l'impact sur la création d'entreprises est non nul.

### ***Une insuffisante interdisciplinarité***

L'entrepreneuriat est une discipline qui est nourrie des apports de différentes disciplines des sciences de gestion, des sciences économiques, humaines et sociales. L'interdisciplinarité est donc une dimension importante de l'enseignement de l'entrepreneuriat. Le fonctionnement et l'organisation des universités et en leur sein des établissements, qui apparaissent plutôt comme des entités séparées, constituent des obstacles à l'interdisciplinarité des activités et à la mobilité des étudiants. Il serait nécessaire de développer des espaces collaboratifs au sein des programmes et des activités de formation. Les concours de business plan et d'idées entrepreneuriales pourraient constituer de tels espaces. De la même façon, des projets et des programmes de recherche centrés sur l'enseignement de l'entrepreneuriat seraient susceptibles d'attirer des chercheurs de différentes disciplines intéressés par les mêmes objets ou par certaines problématiques de recherche.

### ***Absence de dispositif d'évaluation***

L'impact de l'enseignement de l'entrepreneuriat au niveau des différents objectifs possibles : développement de l'esprit d'entreprendre, développement des compétences entrepreneuriales, acquisition de connaissances utiles à l'action d'entreprendre, création d'entreprises, etc. n'est pas évalué. Il n'existe peu de statistiques, peu de systèmes de suivi des étudiants, et peu de connaissance des effets à moyen-long terme. Ce point est essentiel, car sans évaluation il n'est pas possible de prendre la mesure de la pertinence, de la cohérence, de l'efficacité et de l'efficience des enseignements. Sans évaluation, il est très difficile d'adapter et de faire évoluer les enseignements pour les rendre plus compatibles avec les attentes et les caractéristiques des différents publics concernés. Sans évaluation, il n'est pas envisageable d'expérimenter des dispositifs pédagogiques et évaluer à quel point ils sont au niveau des enjeux économiques et sociaux locaux et/ou nationaux.

## **5.4. Recommandations**

Les recommandations peuvent être développées à deux niveaux, des recommandations pour le niveau national, liées à la création d'une stratégie et des structures nationales qui offre un cadre et des incitations pour l'enseignement de l'entrepreneuriat, et des recommandations au niveau des universités, qui concerne le développement de leur propres stratégies et structures. Les recommandations à chaque niveau sont détaillées ci-dessous.

### ***Un cadre national***

*Développer une stratégie nationale pour l'enseignement de l'entrepreneuriat dans l'éducation tertiaire.* Dans son travail préliminaire, la Commission Nationale de Pilotage de l'Éducation Entrepreneuriale dans l'Enseignement Supérieur préconisait lors de la présentation à Hammamet l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de l'éducation entrepreneuriale dans l'enseignement supérieur visant le développement de l'esprit d'entreprendre et du comportement entrepreneurial. La Commission a considéré que cette stratégie se devrait de privilégier l'adoption des approches pédagogiques innovantes et de permettre la labellisation et/ou la certification des bonnes pratiques et des intervenants. La Commission ajoutait que cette stratégie structurante devrait :

- Capitaliser les programmes de formation et les expériences des universités tunisiennes,
- Favoriser la prise en compte des spécificités régionales des universités,
- Tenir compte des politiques et des directives internationales.

Nous partageons ce point de vue et pensons, effectivement, qu'avoir une stratégie de ce type conduite au niveau du ministère de l'enseignement supérieur et la recherche scientifique en concertation avec toutes les parties prenantes et notamment les enseignants de l'entrepreneuriat serait à même de consolider les pratiques existantes. La commission pourrait bien évidemment être impliquée et jouer un rôle clé dans ce processus. Elle pourrait être élargie de façon à inclure des représentants des enseignants de l'entrepreneuriat et des personnes représentant les diverses composantes de l'enseignement supérieur tunisien.

*Créer un Observatoire national des Pratiques Pédagogiques en Entrepreneuriat.* Un outil essentiel au service de cette stratégie serait la constitution d'un Observatoire national des Pratiques Pédagogiques en Entrepreneuriat. Ceci permettrait de disposer d'une base de données sur les pratiques de l'enseignement de l'entrepreneuriat et les acteurs de nature à permettre la prise en compte des objectifs mentionnés ci-dessus. L'intérêt d'un tel dispositif est de favoriser la mutualisation des expériences et la diffusion des bonnes pratiques.

*Créer une Fondation Nationale de l'Enseignement de l'Entrepreneuriat.* Pour donner plus de poids à l'enseignement de l'entrepreneuriat et en faire pratiquement une « cause nationale » en regard de l'importance des enjeux socio-économiques, une Fondation Nationale de l'Enseignement de l'Entrepreneuriat pourrait être créée, associant pouvoirs publics et secteur privé, notamment les entreprises et/ou les organisations patronales. Cette fondation aurait pour objectif de développer quantitativement et qualitativement l'enseignement et la recherche en entrepreneuriat. Les missions de la fondation pourraient s'articuler autour d'enjeux majeurs suivants :

- Formation de formateurs et d'enseignants de l'entrepreneuriat en privilégiant des programmes diplômants délivrés dans des universités internationales de très forte réputation ;
- Organisation de séminaires de formation d'enseignants à la recherche et à l'enseignement dans le domaine de l'entrepreneuriat ;
- Réalisation d'études nationales sur des sujets clés : Qui sont les enseignants tunisiens en entrepreneuriat ? Quel impact des enseignements sur les étudiants ? Dans quelle mesure l'éducation entrepreneuriale influence-t-elle le développement économique ?
- Organisation d'un prix de thèse en entrepreneuriat ;
- Organisation de prix destinés à primer la meilleure étude de cas en entrepreneuriat, la meilleure innovation pédagogique, etc.

*Créer une association académique pour l'enseignement et la recherche en entrepreneuriat.* En outre, la Commission Nationale de Pilotage de l'Education Entrepreneuriale dans l'Enseignement Supérieur pourrait contribuer à la création d'une Association académique regroupant tous les enseignants et chercheurs du domaine de l'entrepreneuriat, sur le modèle de l'*Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation* en France ou de l'*Institute for Small Business and Entrepreneurship* au Royaume-Uni.

### *Les stratégies, structures et actions des universités*

Les recommandations au niveau des universités portent sur l'une des dimensions suivantes :

- Stratégie ;
- Infrastructures institutionnelles (association, fondation, chaire, département pédagogique, unité de recherche, pépinière, cellule de transfert technologique ou d'essaimage, etc.) ;
- Education et enseignement (type de cours, caractère obligatoire ou facultatif, objectifs poursuivis, méthodes, publics privilégiés, etc.) ;
- Relations avec les acteurs des milieux socio-économiques ;
- Développement qualitatif (évaluation des programmes, formation des enseignants chercheurs, recherches sur les pratiques, etc.) ;
- Engagement des ressources, notamment financières.

#### *Stratégie*

*S'assurer d'un soutien de haut niveau pour la stratégie de l'entrepreneuriat.* La première condition pour qu'une stratégie d'une université en matière de développement de l'entrepreneuriat produise des effets, dans une université, est que le recteur soit convaincu de l'importance du sujet et de la nécessité de le prendre en compte dans une stratégie globale. Pour favoriser ce soutien, des séminaires pourraient être organisés regroupant les recteurs et doyens des universités tunisiennes pour aborder les questions et les enjeux liés à la promotion de l'entrepreneuriat. Ces rencontres pourraient être sous l'égide du ministère de l'Enseignement Supérieur et Recherche Scientifique, avec la participation des experts nationaux et internationaux.

*Adapter les stratégies des universités aux caractéristiques de leurs régions.* Les stratégies des universités pourraient s'appuyer davantage sur les spécificités économiques et sociales des régions dans lesquelles elles sont situées dans le but d'identifier des adéquations entre des activités d'enseignement et de recherche à l'université et les possibilités / potentialités de l'environnement régional. Une façon de faire émerger ces stratégies pourrait privilégier l'engagement dans des partenariats dans les affaires et d'autres acteurs des milieux socio-économiques pour mieux cibler et orienter les formations.

*Clarifier les objectifs des activités de l'entrepreneuriat au sein de l'université.* Un des objectifs stratégiques des universités pourrait être de mieux prendre en compte la polysémie du concept d'entrepreneuriat et la diversité des significations qui lui sont données et les priorités de l'université dans ce domaine. En particulier, des actions de communication et de sensibilisation pourraient être organisées autour des significations de l'entrepreneuriat (conférences ou tables rondes avec des personnalités nationales et internationales reconnues ; campagnes d'affichage de poster avec des messages clés ; dossiers spéciaux dans la presse régionale ou nationale pilotés par des universitaires ; médiatisation de la diffusion des résultats de l'enquête internationale GEM, etc.).

#### *Développement*

*Recruter des enseignants et chercheurs combinés.* Ces enseignants-chercheurs devraient être capables de créer des projets, structures et activités de recherche utiles à l'entrepreneuriat. Les projets et les thématiques des leurs recherches devraient être sélectionnés en fonction de la stratégie de l'université.

*Constituer des équipes d'enseignants-chercheurs motivés par l'enseignement et la recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat.* Le cas échéant, les préparer en les incitant à suivre des formations de formateurs en entrepreneuriat, en les mettant en relation avec d'autres enseignants chercheurs tunisiens et internationaux pour faciliter les échanges d'expériences et la circulation d'informations. Une façon de donner de la visibilité serait de regrouper ces enseignants chercheurs dans un département ou tout autre entité labellisé « entrepreneuriat ».

*Développer des programmes de formation d'enseignants et chercheurs dans le domaine de l'entrepreneuriat.* Cela peut s'envisager au niveau national où au niveau de chaque université. L'important est d'organiser les interactions, la concertation et la coopération entre les enseignants et chercheurs spécialisés en entrepreneuriat, à travers des réunions régulières, des ateliers de travail collectifs. Ces manifestations permettraient d'échanger sur des problématiques générales, de présenter et de discuter des travaux de recherche ou encore d'inviter des enseignants d'autres universités en vue de partager les expériences et les bonnes pratiques.

### *Éducation et enseignement*

Adapter les contenus, les ressources et les méthodes pédagogiques aux spécificités régionales et aux caractéristiques des étudiants des différentes filières de formation. Contexte est fondamental en entrepreneuriat. Cette recommandation vise, en particulier, au développement d'études de cas pour l'enseignement de l'entrepreneuriat en cohérence avec l'environnement tunisien tant au niveau national que régional. Il est souhaitable également d'inviter des entrepreneurs et des professionnels de l'entrepreneuriat susceptibles de constituer des modèles de rôle pertinents. S'agissant des étudiants, les programmes pourraient être adaptés en fonction des types (éco-gestion ; ingénieurs et sciences de la vie ; lettres et humanités) et des niveaux (licence, master,...) de formation.

Dans certains cas, des programmes pourraient être conçus pour tenir compte dans un contexte donné, de la présence de publics défavorisés ou de difficultés particulières.

*Utiliser davantage les technologies de l'informatique et de la communication.* Les enseignements en entrepreneuriat peuvent bénéficier des outils technologiques actuels. Des exercices pédagogiques, utilisant Internet, par exemple, pourraient être proposés aux étudiants. Ces technologies sont à la fois un moyen de démultiplier la diffusion des savoirs, mais aussi un levier de redynamisation des méthodes pédagogiques. L'Université Virtuelle de Tunis pourrait être un acteur essentiel pour la mise en œuvre de cette recommandation.

*Organiser régulièrement des actions de sensibilisation à l'entrepreneuriat.* Des actions de sensibilisation à l'entrepreneuriat devraient être menées avec des enseignants, chercheurs et étudiants au sujet de la création d'activités et d'entreprises. Le message peut être communiqué en utilisant des exemples et des cas de création / développement d'entreprises issus des régions dans lesquelles opèrent les universités. Ces actions devraient démontrer l'importance des apports de l'entrepreneuriat et des entrepreneurs au développement des individus, des économies et des sociétés.

*Refonder les enseignements en entrepreneuriat.* L'enseignement de l'entrepreneuriat devrait être refondé pour trouver un meilleur équilibre au niveau des contenus entre apports théoriques et pratiques, entre intervenants académiques et intervenants professionnels externes. Les enseignements devraient être ; adaptés aux publics et aux spécificités des facultés. En outre, l'offre actuelle de cours en entrepreneuriat devraient être élargie, en couvrant l'ensemble des problématiques d'une création d'entreprises (par exemple, processus de génération d'idées, d'identification d'opportunités entrepreneuriales, montage d'équipes, techniques d'intéressement et de négociation, etc.) et en abordant d'autres types de situation

entrepreneuriale (reprise d'entreprises, entrepreneuriat organisationnel, entrepreneurial social, travail indépendant, création d'entreprises artisanales, etc.)

*Favoriser l'interdisciplinarité à partir d'expériences pilotes dans des équipes d'étudiants.* Des programmes de formation devraient être développés qui associent des étudiants en écoles de commerce ou dans des facultés de gestion et d'économie avec des élèves ingénieurs ou d'autres étudiants issus de filières scientifiques. D'une manière générale, efforts devraient être poursuivis pour trouver des espaces collaboratifs pour créer des équipes interdisciplinaires d'entrepreneurs.

#### *Relations avec les acteurs des milieux socio-économiques*

*Favoriser la participation d'entrepreneurs et des professionnels de la création d'entreprises.* Efforts devraient être poursuivis pour faire intervenir plus régulièrement et plus systématiquement dans les cours et les programmes d'entrepreneuriat des professionnels de la création d'entreprises et des entrepreneurs régionaux, en se concentrant si possible sur les diplômés de l'université. Des interactions devraient être suscitées entre acteurs internes et acteurs des milieux professionnels.

*Organiser des événements réunissant toutes ces parties prenantes.* Le concours de meilleur business plan et de meilleure idée entrepreneuriale est une réelle occasion de réunir des étudiants, des enseignants, des entrepreneurs et des experts de la création d'entreprises autour de la présentation et de l'évaluation d'opportunités de création d'entreprises. D'autres événements pourraient être lancés, par exemple, des journées de la création d'entreprises, des rencontres étudiants-entrepreneurs, etc. Une piste intéressante serait de proposer aux pépinières et aux entrepreneurs intéressés que des étudiants en équipe viennent les aider en réalisant une étude de marché, un prévisionnel financier ou encore un business plan, en lien avec des préoccupations réelles.

#### *Engagement des ressources*

*Inciter la participation des enseignants les plus expérimentés.* Les enseignants les plus expérimentés du domaine de l'entrepreneuriat devraient être encouragés à intervenir dans des modules de sensibilisation et d'éveil à l'entrepreneuriat.

*Constituer un corps d'intervenants professionnels affiliés à chaque université.* Un groupe de personnes qui sont intéressées par la transmission et le partage d'expériences avec des étudiants devrait être créé. Les intervenants seraient sélectionnés en fonction de leur intérêt, de leur sens de la pédagogie et de leur capacité réflexive. Ces personnes devraient avoir une prise de recul vis-à-vis de leurs expériences personnelles pour en retirer des enseignements plus généraux susceptibles d'être partagés et discutés avec des étudiants.

*Nommer dans chaque université des enseignants référents.* Un enseignant référent dans le domaine de l'entrepreneuriat devrait être nommé dans chaque université pour aider avec l'enseignement, la recherche et l'accompagnement des étudiants en relation avec les acteurs externes. Ces personnes auraient en charge l'animation des activités relevant de l'entrepreneuriat au sein du campus.

#### *Infrastructures institutionnelles*

Créer une chaire ou un département d'entrepreneuriat dans chaque université. Pour mettre en œuvre et renforcer le changement et accroître la visibilité (donc aussi de la légitimité et de la crédibilité) de l'entrepreneuriat, chaque université devrait mettre en place dans un horizon 3-5 ans, soit une chaire, soit un département d'entrepreneuriat. La structure choisie devrait être celle qui est la plus adaptée au contexte et caractéristiques de l'université concernée. Les activités de recherche pouvant s'envisager à travers la

création d'une équipe rattachée à une unité de recherche existante ou, si la situation le permet, la création d'une unité propre.

## **5.6. Les modèles d'apprentissage internationaux**

### ***L'Observatoire des Pratiques Pédagogiques en Entrepreneuriat***

#### *Les motifs derrière cette initiative*

L'Observatoire des Pratiques Pédagogiques en Entrepreneuriat (OPPE) est une approche nationale pour rassembler et partager de l'information sur les pratiques de l'enseignement de l'entrepreneuriat. Il œuvre en France au niveau national mais il pourrait également être appliqué au niveau régional. Il fournit une base de données qui inclut la plupart des actions éducatives en entrepreneuriat, son objectif principal concerne le transfert de bonnes pratiques, l'échange de pratiques entre les professeurs, les éducateurs, les établissements et les structures de soutien en entrepreneuriat, la promotion d'outils pédagogiques, d'approches et d'études de cas. L'observatoire illustre la recommandation relative à la création au niveau national d'une stratégie et d'une structure en entrepreneuriat pour faciliter l'échange et la dissémination des pratiques pédagogiques, des méthodes innovantes et la distribution de bonnes idées, approches et pratiques parmi les universités tunisiennes.

#### *Description (budget, partenaires, fonctionnement)*

L'OPPE a été fondé en 2001 après une période de deux ans pendant lesquels les fondateurs ont travaillé sur le concept. Son budget annuel s'élève à environ 150.000 EUR et deux gestionnaires travaillent quotidiennement dans cette structure. Les partenaires fondateurs et actuels sont :

- Les ministères de la recherche, de l'éducation, de l'économie, de l'industrie et des PME ;
- L'Agence pour la création d'entreprises (APCE) ;
- Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, association francophone ;
- Les représentants des universités, des écoles d'ingénieurs et des écoles de commerce ;
- L'association française pour le développement de l'initiative et de l'entrepreneuriat chez les salariés des entreprises (DIESE).

En outre, l'OPPE travaille régulièrement avec les professeurs en entrepreneuriat qui servent d'experts dans leurs domaines respectifs.

La mission de l'OPPE est de contribuer à la promotion et au développement de l'esprit d'entreprise à l'intérieur du système d'éducation et d'être une base de données centrale qui inclut également les actions en éducation entrepreneuriale (cours, initiatives) dans l'enseignement secondaire et supérieur.

#### *Résultats et bénéfices clés*

L'OPPE est une base de données en ligne qui comprend actuellement 270 actions en éducation entrepreneuriale dans l'enseignement supérieur<sup>15</sup>. L'OPPE fournit régulièrement des informations

---

<sup>15</sup> Nous pouvons ajouter que la base de données comprend également 100 actions en éducation entrepreneuriale au niveau de l'enseignement secondaire et 29 actions collectives (actions conjointes qui comprennent plusieurs EES ou institutions secondaires).

actualisées à tous ceux intéressés par l'éducation entrepreneuriale sous forme d'une lettre journalière de son partenaire l'APCE. Sur l'année, l'OPPE organise une conférence de deux jours pour initier et développer les idées pédagogiques et permettre l'échange entre les professeurs, les éducateurs et d'autres parties prenantes<sup>16</sup>. L'OPPE gère également les relations avec les structures internationales qui travaillent sur des thématiques similaires telles que la FREE en Belgique ou l'OFQL au Canada. Aux chercheurs en éducation entrepreneuriale, l'OPPE offre plus de 300 références académiques en ligne sur l'éducation entrepreneuriale et les résultats des recherches spécifiques sur les intentions entrepreneuriales des étudiants. Finalement, le dernier avantage de l'OPPE est qu'il fournit aux professeurs et aux éducateurs en entrepreneuriat des informations sur les outils et les méthodes pédagogiques tels que les études de cas, les interviews, les vidéos ou les jeux. A ce jour, 33 outils pédagogiques en ligne ont été enregistrés.

#### *Forces et faiblesses de l'initiative*

La force principale de l'OPPE est qu'il constitue un centre de ressources pédagogique légitime et pertinent dans le domaine de l'éducation entrepreneuriale. A notre connaissance, il n'existe aucun autre outil de ce type dans le monde. Il offre aux professeurs et aux éducateurs des opportunités régulières pour se rencontrer et pour partager leurs pratiques en entrepreneuriat. Le manque d'engagement du monde académique et notamment des chercheurs pour cette initiative peut être considéré comme la faiblesse majeure de l'OPPE. Une nouvelle réflexion s'impose à ce niveau.

#### *Transférabilité potentielle et facteurs contextuels*

Une condition clé pour le transfert d'une telle initiative en Tunisie serait d'identifier rapidement et d'engager 4 à 5 universitaires clés qui jouissent d'une grande réputation dans le domaine de l'entrepreneuriat (une possibilité serait d'engager les membres de la Commission nationale sur l'Enseignement de l'Entrepreneuriat). Cette structure pourrait être placée sous l'égide d'une fondation scientifique en management ou en entrepreneuriat.

#### *Contact et site web*

Contact : Aini HANNACHI, [hannachi@apce.com](mailto:hannachi@apce.com)

Tel. + 33 1 42 18 58 63

Site web : <http://entrepreneuriat.net>

#### ***Le modèle d'apprentissage danois IMEET***

##### *Les motifs derrière cette initiative*

Le « International Master of Entrepreneurship Education and Training – IMEET » n'est pas un diplôme en entrepreneuriat traditionnel. IMEET est une pratique de haut niveau pour former les enseignants en entrepreneuriat. Il vise à fournir aux éducateurs et aux conseillers de solides connaissances en entrepreneuriat en combinant cette formation avec les compétences pédagogiques pour l'enseignement de l'entrepreneuriat. Nous avons choisi cette expérience internationale pour illustrer les recommandations par lesquelles nous proposons que les universités tunisiennes renforcent et développent leurs ressources humaines dans le domaine de la recherche en entrepreneuriat et l'éducation entrepreneuriale. Cette initiative est un moyen pour développer au niveau qualitatif et quantitatif les ressources humaines en entrepreneuriat.

---

<sup>16</sup> Depuis la première conférence en 2002, entre 150 et 250 participants assistent à cette manifestation chaque année.

### *Description (budget, partenaires, fonctionnement)*

IMEET a été créé à l'initiative de l'Académie internationale de l'entrepreneuriat danoise (IDEA), un centre de connaissances qui promeut et développe de nouvelles initiatives en éducation entrepreneuriale parmi les institutions partenaires qui comprennent toutes les universités danoises et presque tous les établissements d'enseignement supérieur au Danemark. IDEA<sup>17</sup> travaille avec un centre national et cinq centres régionaux intégrés comme unités autonomes dans les universités multidisciplinaires. Le centre régional de l'Aarhus Business School, Université d'Aarhus, a été le premier acteur à lancer et à établir IMEET en 2007. A ce jour, IMEET, qui est un programme international de master ciblé sur un public paneuropéen, collabore avec les partenaires suivants : l'Université danoise de l'éducation, l'Université de Rostock, l'École Économique de Helsinki, le Kingston Business School, Kingston University of London et les partenaires de l'IDEA, à savoir l'École de commerce de Copenhague et l'Université de la Danemark du Sud. Le premier groupe d'étudiants était composé de 18 personnes en provenance du Danemark, des Pays-Bas et du Royaume-Uni. Elles étaient toutes des éducateurs dans des établissements d'enseignement supérieur, des conseillers ou des consultants.

Le programme de master donne droit à 60 crédits ECTS et comprend six modules et un projet de mémoire. Les matières ou les thèmes des modules pédagogiques sont : les domaines de l'apprentissage en entrepreneuriat, la créativité et le comportement entrepreneurial, l'apprentissage expérimental, le projet sur le terrain – projet de certificat, travail sur le terrain et développement de modèles à partir de l'expérience. IMEET encourage des méthodes pédagogiques innovantes et combine l'apprentissage centré sur la participation avec l'apprentissage par l'action. Les cours sont prévus au Danemark, au Royaume-Uni, en Finlande et au Pays-Bas.

IMEET a été fondé par un comité consultatif qui gère également son développement. Ce comité est composé d'experts en éducation entrepreneuriale internationalement connus.

### *Résultats et bénéfices clés*

IMEET s'adresse aux éducateurs, consultants et conseillers. Il vise à développer les capacités d'enseignement en entrepreneuriat et la facilitation du processus d'apprentissage des participants. Le master combine les connaissances sur la théorie de l'entrepreneuriat avec des méthodes d'apprentissage par l'action et des approches centrées sur les apprenants.

IMEET est également un outil pour créer un réseau paneuropéen de candidats au master en entrepreneuriat qui servent dans les établissements d'enseignement supérieur en Europe, un réseau de personnes qui peuvent développer et présenter des programmes d'entrepreneuriat et des processus d'enseignement et de consultation avec des approches nouvelles et innovatrices. Le réseau pourrait entre autres s'occuper du développement des meilleures pratiques, de la compétence et de la maîtrise des méthodes d'apprentissage en entrepreneuriat. IMEET peut également contribuer à l'avènement d'une nouvelle génération d'agents de changement qui ont la capacité de promouvoir l'entrepreneuriat dans l'enseignement et le consulting.

### *Forces et faiblesses de l'initiative*

La force principale de cette initiative est la pertinence de son programme qui constitue une réponse adéquate à la demande de la société. Il est connu que l'Europe manque de ressources humaines qualifiées pour enseigner les étudiants, entreprendre des recherches en éducation entrepreneuriale et conseiller ou soutenir les entrepreneurs naissants ou établis. La faiblesse majeure est liée aux coûts du programme et aux

---

<sup>17</sup> Pour plus d'information sur IDEA voir [www.idea-denmark.dk](http://www.idea-denmark.dk)

droits d'inscription, en sachant que les universités ont très peu de ressources pour le développement professionnel du corps enseignant. Dans la première promotion d'IMEET, peu de membres du corps enseignant des universités européennes ont été en mesure de participer malgré l'intérêt élevé pour ce programme.

### *Transférabilité potentielle et facteurs contextuels*

Les ambitions et le modèle économique d'IMEET doivent être modifiés pour pouvoir le transférer dans le contexte tunisien, étant donné que le programme est long et trop cher. Un programme plus court pourrait être conçu en Tunisie basé sur la philosophie et les objectifs d'IMEET. Il semble important d'identifier les partenaires académiques et professionnels et d'offrir un programme très attrayant. Une bonne solution serait de convaincre des experts reconnus en éducation entrepreneuriale en Afrique du Nord et d'ailleurs de participer soit en tant que membres du corps enseignant au programme, soit en qualité de membres du Conseil consultatif.

### *Contact*

Contact : Pr. Per Blenker, Head of IMEET, University of Aarhus

Secrétaire : Lone Larsen, [lone@asb.dk](mailto:lone@asb.dk)

Tél. +45 89 48 6688

Site web : [www.imeet.asb.dk](http://www.imeet.asb.dk)

### ***La Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE)***

#### *Les motifs derrière cette initiative*

La Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE) a été créée le 15 mai 1968 par l'Etat Français et des entreprises. Cette création est intervenue dans une période où les enseignements en gestion étaient inexistantes en France. La mission de la FNEGE a donc été à l'origine de développer en France l'enseignement supérieur de gestion pour le mettre à un niveau comparable à celui des grands pays industrialisés. Dans un premier temps, la FNEGE a contribué à la formation d'un corps professoral de haut niveau, notamment en accordant des bourses à des enseignants français afin qu'ils suivent des formations d'excellence dans les meilleures universités américaines. La FNEGE a favorisé ensuite le développement de la recherche en gestion (formations doctorales, associations académiques, publications, notamment la Revue Française de Gestion).

Au cours des dernières années, la FNEGE a beaucoup contribué à l'internationalisation des établissements français de gestion, notamment en facilitant des partenariats avec des établissements étrangers.

#### *Description (budget, partenaires, fonctionnement)*

Le Conseil d'Administration de la FNEGE est paritaire. Il est composé de représentants des pouvoirs publics, des universités et d'entreprises. Son Président actuel, Michel Bon, est un dirigeant d'entreprise très connu en France.

La FNEGE fonctionne avec une petite équipe (moins de 10 personnes), les projets qu'elle initie et qu'elle développe utilisant largement, pour ne pas dire systématiquement, des ressources humaines, appartenant au monde des universités et des Grandes Ecoles, expertes sur les thématiques abordées et symboliquement rémunérées pour leur intervention.

Le mode de fonctionnement principal est le mode projet. Par exemple, la FNEGE a lancé en 2011, une série de séminaires « *Meet the Editors* » des grandes revues scientifiques dans les sous-disciplines des sciences de gestion. En janvier 2012, ce séminaire a été proposé aux jeunes enseignants chercheurs du domaine de l'entrepreneuriat. Sont intervenus les éditeurs et éditeurs associés des journaux ci-après : Journal of Business Venturing, Entrepreneurship Theory & Practice, International Small Business Journal, Journal of Small Business Management, Strategic Entrepreneurship Journal, Entrepreneurship & Regional Development et International Journal of Entrepreneurship and Innovation.

### *Résultats et bénéfices clés*

Les contributions de la FNEGE aux Sciences de Gestion sont essentielles. La fondation fédère et fait travailler ensemble toutes les associations scientifiques qui appartiennent aux Sciences de Gestion.

- A travers ses programmes et ses projets, la FNEGE :
- Contribue à l'évolution de l'enseignement et de la recherche en gestion,
- Est une institution qui promeut l'enseignement et la recherche en gestion auprès de toutes les parties prenantes (grand public, professionnels des entreprises privées et publiques, responsables des organisations publiques et privées, élèves et professeurs de l'enseignement secondaire, etc.),
- Est un vecteur important du rayonnement de l'enseignement et de la recherche française en sciences de gestion.

La FNEGE gère de nombreuses bases de données (établissements d'enseignement supérieur, enseignants chercheurs, thèses en gestion, formation et programmes en gestion, etc.) et les met à disposition de ses parties prenantes.

La FNEGE est aussi un lieu d'échange privilégié entre les universités, les Instituts d'Administration des Entreprises, les Grandes Ecoles de Gestion et les entreprises. Enfin, la fondation propose aux établissements une gamme de services, tels que des tests d'aptitude pour la sélection des étudiants, des séminaires pour doctorants et enseignants de gestion, une aide au recrutement des professeurs.

### *Forces et faiblesses de l'initiative*

La principale force de la FNEGE est de réunir toutes les composantes de l'enseignement et de la recherche en gestion, en France. Elle constitue un centre de ressources essentiel, qui intervient à tous les niveaux.

La principale faiblesse, s'il fallait en donner une, est liée à ses moyens financiers qui restent limités et à la capacité d'action (légitimité, réseaux, etc.) de son équipe de direction.

### *Contact*

Contact : Valérie Fourcade

Tél. +33 1 44 29 93 72

Email : fourcade@fnege.fr

Site web : www.fnege.net

## CHAPITRE 6 : LE SOUTIEN AUX START-UP

### 6.1. Introduction

Ce chapitre se concentre sur l'assistance aux étudiants pour qu'ils reconnaissent et exploitent les opportunités en les mettant en contact avec les fournisseurs externes de soutien aux entreprises chaque fois que cela s'avère nécessaire et approprié.

#### *Un cadre intégratif pour le soutien aux start-up impliquant les établissements d'enseignement supérieur*

Se lancer dans l'entrepreneuriat est une décision déterminante pour la carrière des diplômés universitaires. Cette décision n'est prise que lorsque les diplômés perçoivent cette option comme étant désirable et faisable et s'ils sont prêts à agir et mettre en œuvre leur décision (Ghulam Nabi, Holden, & Walmsley, 2006). L'attrait de l'entrepreneuriat comme option de carrière dépend de son image dans la société, alors que la faisabilité est influencée par les compétences et l'accès aux ressources. A cet égard, le capital social, humain et financier constitue un élément important pour la création et le développement d'une entreprise et la disponibilité des ressources suffisantes (ou l'accès à ces ressources) est un sujet commun à la création et au développement d'une entreprise. Le capital social se réfère à tous les réseaux ou contacts qui influencent la décision individuelle de créer son entreprise en offrant un soutien émotionnel et « technique » (Kim & Aldrich, 2005). Le capital humain s'exprime par l'éducation reçue, les expériences dans le travail et la gestion, les éléments qui influencent positivement la création d'entreprises et le développement (Cooper & Dunkelberg, 1986; Evans & Leighton, 1990). Le capital financier, l'accès au financement, est un des problèmes les plus souvent cités par les jeunes entrepreneurs, étant donné que le marché de crédit ne fonctionne pas comme un marché néo-classique sur lequel de bons projets attirent le financement, indépendamment des ressources de son promoteur. En pratique, l'approche sécuritaire utilisée par les banques commerciales peut-être particulièrement discriminatoire pour ceux qui disposent de ressources limitées. Cette situation peut être aggravée par le fait qu'au moment du démarrage les jeunes entrepreneurs n'ont pas encore d'antécédents. Parallèlement et outre les défaillances de l'offre bien documentées, l'accès au financement peut également provenir des problèmes du côté demande, tels que la mauvaise qualité du dossier et des plans d'affaires. L'accès au financement peut être encore plus difficile dans un environnement tel que celui de la Tunisie où les banques privées sont connues pour être très réticentes lorsqu'il s'agit de financer des entreprises nouvelles. En outre, les possibilités d'autofinancement et de bootstrapping (le fait de monter une entreprise sans capitaux extérieurs, avec des moyens limités) utilisées par les jeunes entrepreneurs partout dans le monde, sont limitées dans un contexte où le niveau moyen des revenus et de l'épargne est bas.

Pourtant, l'insuffisance des ressources limite la liberté de choisir dans un environnement d'affaires volatile et turbulent. Lors de la création d'une entreprise, les ressources internes limitées et l'accès restreint aux sources de financement extérieures peuvent se solder par le fait que l'entreprise reste petite et nouvelle (Aldrich & Auster, 1986) ce qui, en fin de compte, peut avoir une influence sur la survie de l'entreprise et sur son développement à long terme. Les entrepreneurs diplômés peuvent être confrontés à d'autres difficultés parce que leur accès au capital financier et social sera limité et leur capital humain – certes élevé en terme d'éducation formelle – manque d'expérience professionnelle. C'est à ce niveau que le soutien aux start-up peut intervenir et ressoudre en partie les problèmes de ressources et contribuer ainsi à un taux de survie plus élevé des entrepreneurs diplômés et, en fin de compte, au développement des entreprises. Par exemple, l'objectif des financements subventionnés et de l'octroi de subventions est de combler les lacunes

du marché et permettre notamment aux start-up de se procurer les fonds nécessaires alors que les principales banques et les investisseurs sont incapables de répondre à leurs besoins.

Smallbone et Welter (2001) identifient cinq types d'intervention par lesquelles le gouvernement influence l'entrepreneuriat, à savoir : l'influence du gouvernement sur l'environnement d'affaires au niveau macroéconomique, l'impact différentiel de la législation et de la réglementation sur les entreprises nouvelles et établies, le rôle du gouvernement dans le développement de la capacité institutionnelle tels que les banques et les organismes fournisseurs de services aux entreprises ; des mesures et programmes d'appui direct conçus pour assister les nouveaux entrepreneurs et les petites entreprises à surmonter les désavantages liés à leur taille réduite et la valeur que le gouvernement et la société accordent aux entreprises et à l'entrepreneuriat dans la société. Les deux dernières interventions sont particulièrement intéressantes pour l'entrepreneuriat des diplômés. Depuis le milieu des années 1990, de nombreux gouvernements ont promu la culture entrepreneuriale pour sensibiliser la société à l'entrepreneuriat comme une option de carrière professionnelle (voir la synthèse dans Leitão & Baptista, 2009) en adoptant, entre autres, des programmes spécifiques pour encourager l'entrepreneuriat des diplômés.

Verheul et al. (2001) distinguent entre les interventions de soutien qui affectent le côté demande ou le côté offre de l'entrepreneuriat. Les interventions du côté demande influencent le nombre, le type et l'accessibilité des opportunités entrepreneuriales, alors que les interventions du côté offre essaient d'influencer le nombre et le type d'entrepreneurs potentiels. La deuxième catégorie comprend les politiques qui visent la disponibilité des ressources, le savoir-faire et le savoir nécessaire pour créer et développer une entreprise, les politiques qui influencent les préférences individuelles pour l'entrepreneuriat et les politiques qui ciblent la prise de décision individuelle. De la même façon, Lundström et Stevenson (2005) affirment que le raisonnement du gouvernement pour soutenir l'entrepreneuriat devrait être basé sur le renforcement de la motivation, des opportunités et des compétences. Un tel soutien se réfère à la promotion de l'entrepreneuriat dans le sens d'une sensibilisation pour l'entrepreneuriat en tant que carrière professionnelle attrayante et de l'éducation entrepreneuriale. Il comprend également les instruments qui facilitent l'accès aux ressources qui seront nécessaires pour les entrepreneurs diplômés qui démarrent leur entreprise immédiatement après la fin de leurs études.

Nous avons très peu d'informations sur les offres de soutien qui produisent les meilleurs résultats pour l'entrepreneuriat des diplômés, notamment en raison d'une absence générale de dispositifs d'évaluation. Lorsque ces dispositifs existent, leurs résultats sont mitigés. Par exemple, sur la base d'une étude de diplômés du Royaume-Uni, Greene et Saridakis (2007) ont examiné, de manière critique, la valeur du soutien accordé à l'entrepreneuriat des diplômés. Leurs résultats montrent que le soutien formel (p. ex. les services d'orientation professionnelle) autant que le soutien informel (p. ex. l'encouragement par les universitaires) ont peu d'impact sur la décision des diplômés à créer ou à ne pas créer une entreprise. Dans le contexte tunisien, on peut s'attendre à des résultats similaires lorsque les efforts de soutenir l'entrepreneuriat des diplômés sont évalués, notamment en raison du rôle très puissant de la famille qui continue à préférer une activité salariale pour les enfants à l'activité entrepreneuriale perçue comme incertaine. Les auteurs concluent qu'il serait peut-être utile que des agences de soutien extérieures se concentrent sur un soutien « doux » à offrir aux diplômés. Toutefois, les auteurs mettent en question la valeur générale du soutien à l'entrepreneuriat des diplômés en soulignant qu'il faut avoir plus d'informations sur les personnes qui se lancent dans l'entrepreneuriat et à quel moment et que « orienter un soutien ciblé vers ceux qui écartent la possibilité de créer une entreprise immédiatement après avoir décroché leur diplôme, peut être considéré comme un gaspillage de ressources » (Greene & Saridakis, 2007: 9).

En résumé, pour développer un soutien efficace aux start-up et à l'entrepreneuriat des diplômés universitaires, il faut : (i) bien choisir le groupe-cible : quels sont les diplômés à cibler et à quel moment (immédiatement après la fin des études, après quelques années, une fois qu'ils ont acquis une certaine

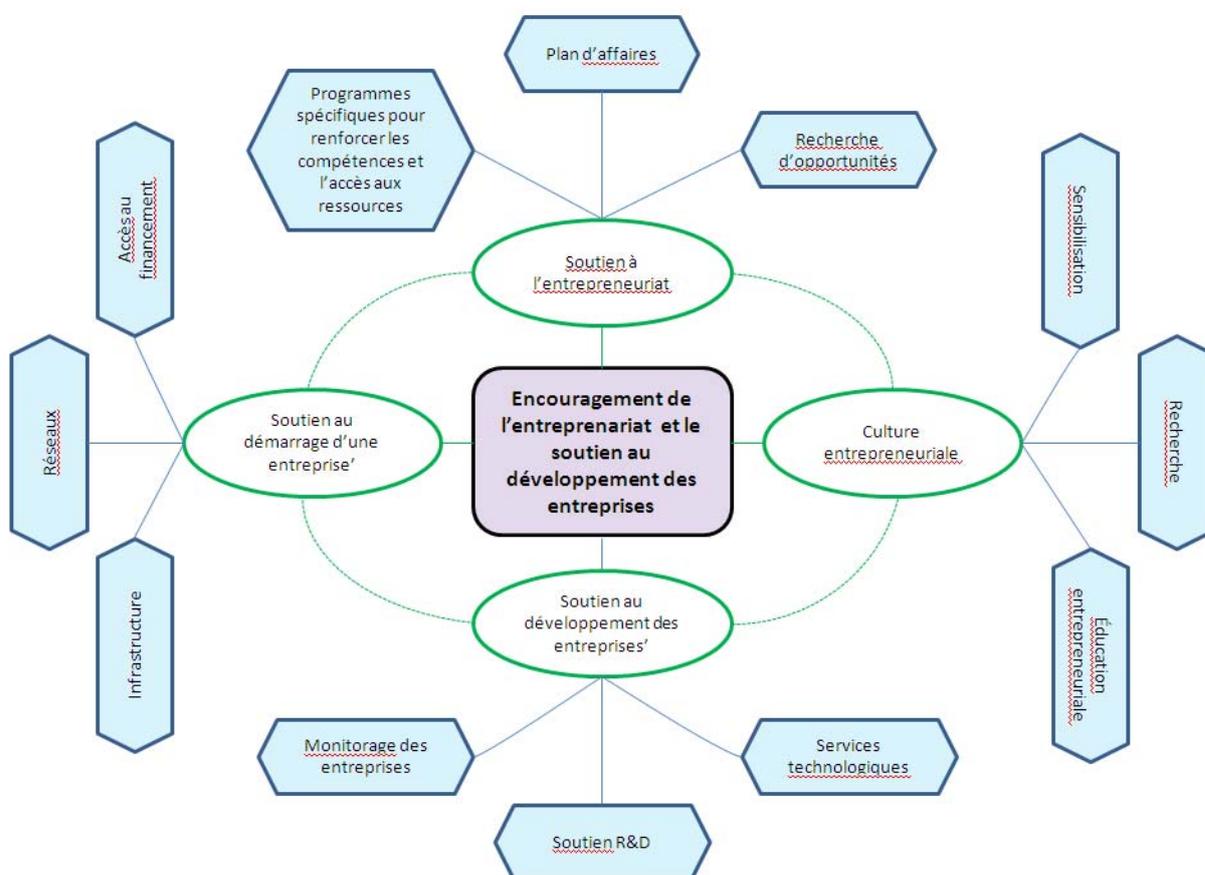
expérience professionnelle, des diplômés de certaines filières ou tous les diplômés, etc.), (ii) proposer un soutien sur mesure qui permet de promouvoir la faisabilité de l'entrepreneuriat (ressources, compétences), (iii) inclure un soutien « doux » pour stimuler l'intérêt pour l'entrepreneuriat des diplômés (p. ex. promouvoir l'image des carrières d'entrepreneur).

### *Le rôle des établissements d'enseignement supérieur dans le soutien entrepreneurial des start-up*

A ce jour, le rôle principal des établissements d'enseignement supérieur (EES) dans le soutien des start-up a été d'offrir des programmes d'éducation entrepreneuriale incluant la sensibilisation à l'entrepreneuriat, la promotion générale du transfert de technologies et de savoir et la commercialisation des résultats de recherche (Markman, Phan, Balkin, & Gianiodis, 2005). Idéalement, ce dernier aspect est considéré comme un moyen d'accès à l'entrepreneuriat académique (Meyer, 2003) ou, dans une perspective plus restreinte, à l'entrepreneuriat basé sur la science (Henrekson & Rosenberg, 2001) tel que les spin-offs des universités à haute intensité de savoir et de recherche qui ont largement attiré l'attention de la littérature (p. ex. Clarysse, Wright, Lockett, Van de Velde, & Vohora, 2005; Djokovic & Souitaris, 2008; Lockett & Wright, 2005; Vohora, Wright, & Lockett, 2004). La question qui se pose est de savoir si les universités doivent offrir un soutien à l'entrepreneuriat qui dépasse l'éducation entrepreneuriale et la commercialisation des résultats de recherche. A la lumière des budgets de plus en plus restreints et limités, il serait peut-être plus judicieux que les universités se concentrent sur leurs missions principales et créent des liens étroits avec les structures de soutien aux entreprises existantes (Hofer et al., 2010).

A cet égard, Arroyo-Vázquez et d'autres auteurs (Arroyo-Vázquez & Van der Sijde, 2008; Arroyo-Vázquez, van der Sijde, & Jiménez-Sáez, 2010) proposent d'examiner l'ensemble du processus de soutien à l'intérieur et à l'extérieur des EES, les parties prenantes internes et externes et leurs rôles respectifs dans ce processus afin de développer des synergies et une approche intégrée destinée à promouvoir l'entrepreneuriat des étudiants et des diplômés. Les auteurs proposent un modèle intégré de soutien à l'entrepreneuriat et au développement des entreprises qui combine deux missions critiques des établissements d'enseignement supérieur dans la promotion de l'entrepreneuriat, à savoir l'encouragement de l'entrepreneuriat (EE) et le soutien au développement des entreprises (business development support ou BDS). L'EE se réfère à la mise en place d'une culture d'entrepreneuriat chez les parties prenantes, la promotion de l'éducation entrepreneuriale et la recherche, alors que le BDS couvre l'ensemble du processus de recherche d'opportunités, de reconnaissance et d'exploitation ainsi que les start-up et le développement des entreprises (Arroyo-Vázquez et al. 2010). Le modèle EE&BDS distingue quatre stades de soutien : 'culture entrepreneuriale' (sensibilisation, éducation entrepreneuriale et recherche), 'soutien à l'entrepreneuriat' (recherche d'opportunités, plan d'affaires, programmes spécifiques pour renforcer les compétences et l'accès aux ressources), 'soutien au démarrage d'une entreprise' (accès au financement, infrastructure et réseaux) et 'soutien au développement des entreprises' (coaching, soutien R&D, services technologiques).

Figure 6.1. Illustration du modèle EE&BDS



Source : Arroyo-Vázquez and Van der Sijde (2008)

Ce modèle ne permet pas uniquement de clairement identifier les différentes tâches impliquées dans le processus EE&BDS, mais de considérer également où le soutien des EES doit se terminer et remis aux structures de soutien externes. En général, les EES sont probablement les mieux adaptés à concentrer leurs activités de soutien aux deux premiers stades (culture d'entrepreneuriat, soutien à l'entrepreneuriat). Toutefois, cela ne doit pas exclure la participation des fournisseurs de soutien externes, par exemple dans les activités se concentrant sur l'établissement des plans d'affaires et l'exploitation des opportunités. Alors que le stade 3 (lancement de l'entreprise) peut être considéré comme une tâche commune partagée entre les EES et les parties prenantes externes, dans le sens que les EES réfèrent leurs étudiants et diplômés aux agences de soutien externes, garantissant ainsi une collaboration étroite, le stade 4 est une mission principale pour les fournisseurs de soutien externes étant donné qu'ils couvrent le soutien après le démarrage assurant ainsi le développement des entreprises à long terme. Autrement dit, les EES devraient offrir les activités de soutien orientées prioritairement à accroître l'envie de se lancer dans l'entrepreneuriat et sa faisabilité en termes de compétences, alors que les parties prenantes externes devraient se concentrer sur le soutien de la faisabilité des activités entrepreneuriales après le démarrage et dans une perspective à long terme.

Cependant, les EES ne forment pas un groupe homogène. Ils sont intégrés dans leur environnement régional. Par conséquent, la distribution des tâches de soutien entre les EES et les agences de soutien

externes peut varier d'un stade à l'autre. Par exemple, lorsqu'une université est très performante dans la commercialisation des résultats de ses recherches scientifiques, elle peut gérer sa propre pépinière, alors qu'une université plus concentrée sur les sciences sociales peut décider de collaborer étroitement avec les parties prenantes externes afin de soutenir ces offres.

La question qui reste posée est *comment* intégrer au mieux et solliciter les agences de soutien aux entreprises externes. Potter (2008) souligne que la colocation des parcs technologies ou des pépinières à l'intérieur ou près des EES ne mène pas automatiquement à un transfert de savoir. En outre, les EES et les fournisseurs de soutien aux entreprises ont des motivations, des attentes et des intérêts différents quant à leurs rôles et leurs missions principales dans la promotion de l'entrepreneuriat des diplômés. Par conséquent, les EES et les agences de soutien ne peuvent pas se limiter à la création de canaux destinés aux interactions systématiques et à l'orientation des étudiants et des diplômés. En revenant au modèle EE&BDS introduit ci-dessus, une approche cohérente pour la promotion de l'entrepreneuriat des diplômés demande une action conjointe des EES et des fournisseurs de soutien externes et une stratégie globale regroupant les objectifs et tâches de toutes les parties prenantes concernées. Ainsi les EES deviendront un élément d'un écosystème plus large de développement de l'entrepreneuriat et contribueront au développement local.

## **6.2. Un aperçu sur le soutien des start-up en Tunisie**

### ***Les composantes du système de soutien aux start-up***

Le système de soutien tunisien est axé sur trois composants principaux, à savoir l'accès au financement, l'accès à l'information, la formation, le conseil et la consultation et la mise à disposition d'infrastructures pour les entreprises naissantes et les jeunes entreprises existantes. Souvent des groupes cibles spécifiques (diplômés au chômage, entreprises de haute-technologie) sont visés par ces mesures.

*Le soutien financier* est géré par la Banque Tunisienne de Solidarité (BTS) et la Banque de Financement de Petites et Moyennes Entreprises (BFPME). Les deux banques facilitent surtout l'accès aux lignes de crédit pour les diplômés qui n'ont pas besoin de fournir des garanties, même si la BTS par exemple peut demander – dans le cadre de son programme de microcrédits – à un membre de la famille de se porter garant pour le demandeur diplômé. En outre, la BTS demande aux entrepreneurs naissants de fournir 10% de l'investissement en fonds propres discriminant ainsi indirectement les diplômés universitaires qui dans la plupart des cas n'ont pas d'économies. Cette règle est une des difficultés à accéder au financement en Tunisie. Par conséquent et malgré le fait que le soutien financier offert soit en principe désigné à faciliter l'accès au financement des entreprises naissantes, celui-ci n'est pas suffisamment adapté aux besoins des entrepreneurs diplômés ou des étudiants. Dans le cas de la BTS, le programme de microcrédits peut également mener à des entreprises sous-capitalisées aux perspectives de survie limitées puisqu'elles ne disposent pas de ressources nécessaires pour gérer les besoins d'une nouvelle et petite entreprise pendant les premiers mois et les premières années. En outre, les taux de défaut élevés auprès des deux banques semblent indiquer qu'il existe un besoin pour des services plus globaux, par exemple un système d'emprunt intégré incluant un coaching, même si la BFPME offre un tel package intégré.

### ***Accès aux ressources financières – la BTS et la BFPME***

Fondée en 1997, la BTS est la première banque tunisienne spécialisée dans le financement des petits projets par un financement direct ou par le biais d'associations de microcrédits. Ses bénéficiaires sont en général les jeunes diplômés des établissements d'enseignement supérieur ou de la formation professionnelle. Entre 1998 et 2011 la BTS a accordé 15.000 prêts, dont 30% n'ont pas été remboursés. Pour l'année 2011 un taux de défaut encore plus élevé est attendu, en raison de la révolution. La BTS offre

des lignes de crédit directes sous forme de prêts à court ou à moyen terme avec un taux d'intérêt de 7,5% et une période de grâce de deux ans. Les demandeurs peuvent recevoir jusqu'à 100.000 dinars, cependant le plus souvent ces prêts ne sont pas versés au demandeur mais à son fournisseur. La banque demande aux entrepreneurs naissants un apport personnel de 10% du capital. En outre, la banque propose un programme de microcrédits, qui accorde des microcrédits d'un montant maximum de 5.000 dinars à travers des associations de micro-finance (actuellement 280 associations de ce type existent en Tunisie). Dans le passé, tous les secteurs ont été soutenus. Cependant après la révolution, le gouvernement a adopté un décret interdisant l'octroi de ces crédits aux commerces de détail étant donné qu'un trop grand nombre d'entre eux était tombé en faillite ou s'est déclaré en faillite en raison de la révolution. Les taux d'intérêt pour les microcrédits sont bas et s'élèvent à 5% ; le remboursement doit se faire dans un délai de trois ans. Dans le cadre du programme de microcrédit, les demandeurs n'ont pas besoin de fournir des garanties, toutefois la banque peut demander à un membre de la famille du demandeur de se porter garant pour le prêt.

La BFPME a été créée en 2005 avec une participation de l'Etat tunisien au capital de l'ordre de 60%. La banque gère les prêts entre 100.000 et 5 millions de dinars pour tous les secteurs à l'exception du tourisme et du logement. Comme la BTS, la BFPME ne demande pas de garanties, 50 à 70% de ses crédits sont garantis par la Société tunisienne de garantie (SOTUGAR). Le taux de défaut est encore plus élevé que celui de la BTS et s'élève à 50%. La BFPME offre en outre des services de conseil et de suivi en se concentrant sur les entrepreneurs naissants et les entreprises existantes qui veulent faire des extensions et croître. Les services de conseil comprennent par exemple l'assistance dans l'approbation du concept, les études de faisabilité et les plans d'affaires, des conseils relatifs aux subventions et incitations publiques pour les start-up et les entreprises en croissance, du conseil juridique, etc. La banque a financé au total 1.178 projets équivalant à un volume d'investissement de 875 millions de dinar et à 677 prêts accordés. Près de 25.000 emplois ont été créés dans des entreprises soutenues par la BFPME.

Le soutien aux entreprises fournit surtout des informations, du conseil et de la consultance. Il propose à ceux qui veulent créer une entreprise des conseils sur les implications, les avantages et les risques de la création d'entreprises, il les aide à diagnostiquer les problèmes et à acquérir les connaissances nécessaires à la gestion d'entreprise. En Tunisie, ce sont notamment les *Centres d'affaires (CA)* qui existent dans les 24 gouvernorats depuis 2005 qui offrent l'information, le conseil, la consultance et la formation continue. Les services offerts par les CA comprennent les pools d'idées générés par les experts, les consultants et autres fournisseurs de services, l'assistance dans l'élaboration d'un plan d'affaires et l'accès au financement qui sont les services les plus utilisés, mais également la formation et le coaching pendant la création d'entreprises et les trois premières années. Les groupes-cibles des CA sont les diplômés issus des universités et de la formation professionnelle. La majorité des clients viennent du secteur du commerce et des services et veulent créer une micro-entreprise. Souvent, ils reviennent après quelque temps pour réorienter leurs affaires. Les centres d'affaires utilisent des experts externes pour leurs services, y compris un coach d'un EES qui travaille un jour par semaine pour les centres – parfois le même coach travaille également pour une pépinière. Ces coaches universitaires sont choisis par la direction des EES. Ces services rendus aux CA ne semblent pas indiquer une vraie collaboration entre les EES et les CA, notamment parce que ces coaches représentent un seul EES et aucun mécanisme de retour d'information vers les autres EES ne semble exister.

Les *Espaces entreprendre*, les pépinières et les technopôles offrent également des services de conseil en combinaison avec la mise à disposition de l'infrastructure et des bureaux. Les *Espaces entreprendre* essaient d'atteindre les chômeurs et les jeunes et offrent donc implicitement un soutien aux diplômés et aux anciens diplômés. Il s'agit d'offres à seuil bas pour des micro-entrepreneurs soutenus par l'ANETI (Agence nationale pour l'emploi et le travail indépendant). Les entrepreneurs potentiels peuvent utiliser ces espaces de travail pour faire des recherches sur leurs idées et établir leurs plans d'affaires. Les cours de formation comprennent un séminaire de 3 jours sur l'identification des idées (MORAINE) et des

formations de 3 semaines telles que CEFE et CREE. Ces programmes sont connus internationalement pour leurs méthodes de formation créatives et entrepreneuriales. Les étudiants peuvent demander des petites bourses pour finaliser leurs plans d'affaires et commencer à mettre en place leurs entreprises (100 dinars par mois pour un étudiant de premier cycle et 200 dinars par mois pour un diplômé). La formation proposée par les Espaces entrepreneuriaux semble atteindre un grand nombre d'entrepreneurs potentiels et contribuer également à la survie des entreprises. Par exemple, à Sfax II, 2.500 étudiants ont déjà participé. 39% d'entre eux ont effectivement lancé une entreprise, mais même ceux qui ne poursuivent pas leur idée d'affaires ne sont pas considérés comme des échecs. Certains stagiaires sont peu motivés pour créer une entreprise, d'autres abandonnent en raison de la récession économique, quelques uns trouvent un emploi. Environ 60% de ceux qui ont créé une entreprise en 2009 sont encore en activité. Les enseignants en entrepreneuriat orientent leurs étudiants parfois vers ces cours de formation.

#### *L'exemple d'une pépinière d'entreprises à l'Université de Sfax I*

Sfax I est situé dans l'École d'ingénieurs de l'Université de Sfax et géré par le directeur de la branche régionale de l'APII. En 2001, 13 pépinières ont été créées, une par université, sur la base d'un accord bilatéral entre l'APII et l'Agence des Universités. Chaque pépinière ou incubateur a son propre chargé de cours. Sfax I propose au total 14 places de pépinière ainsi que des structures pour la formation, le conseil et les expositions. Les services proposés comprennent la réception qui définit les besoins des visiteurs et, le cas échéant, les réfère à d'autres organisations de soutien, des formations d'un mois et demi qui servent à écrire ou à perfectionner le plan d'affaires suivies par une période d'accompagnement au cours des trois mois suivants ainsi que l'accompagnement du projet de création et le suivi pendant un maximum de deux ans. Les services sont gratuits mais lorsque les projets atteignent la phase de création, les promoteurs doivent payer 50 dinars par mois pendant la première année. Les projets sont choisis par une commission qui est composée du directeur, d'un représentant de l'université et d'autres experts. La commission évalue les projets sur la base de leur caractère innovateur, décide des services à procurer et de la durée d'incubation. En 2011, Sfax I a accueilli un total de 169 visiteurs, 59 ont participé à la formation et 18 ont été supervisés. Actuellement, 11 projets sont en incubation à Sfax I, 50 projets ont déjà quitté la pépinière.

Les *incubateurs* ou *pépinières d'entreprises* sont situés dans tous les EES et financés par l'Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation (APII). Ils offrent surtout des services à seuil bas pour les entrepreneurs diplômés. Cependant les universités ne semblent pas systématiquement capitaliser ces structures : les liens avec les pépinières sont limités aux écoles dans lesquelles ils se trouvent, ils semblent être initiés et maintenus par des enseignants individuels et les directeurs des pépinières, comme le montre le cas de Sfax I. La majorité des clients des pépinières ne sont pas des nouveaux diplômés mais des personnes qui reviennent quelques années après la fin de leurs études. Chaque pépinière dispose d'un coach issu de l'université. Parfois ces coaches travaillent également pour les Centres d'affaires (CA) et offrent donc un mécanisme pour un système d'orientation plus formalisé entre les EES et les pépinières. Ceci serait particulièrement intéressant pour les anciens diplômés qui pensent créer une entreprise quelques années après avoir reçu leurs diplômes universitaires, mais la plupart des EES ne dispose pas d'un suivi systématique des anciens étudiants.

Les *Technopôles* sont des technoparks ou parc technologiques spécialisés, la spécialisation étant déterminée par le gouvernement tunisien qui prend en compte les spécificités du site dans lequel le technopôle est implanté. Leur succès est basé sur les synergies créées entre la recherche et l'industrie. Par exemple, le Technopôle Elgazala créé en 1997 est spécialisé dans les TIC et s'est développé autour d'une école de télécommunication. Aujourd'hui, ce technopôle comprend 190 entreprises et 4.500 personnes, 13 sont des multinationales ou les unités de recherche de ces multinationales. En outre, plusieurs EES spécialisés dans l'ingénierie et les TIC, un centre de recherche public, une pépinière de projets pour les diplômés désireux de lancer leur propre entreprise centrée sur les TIC et une pépinière pour les start-up (dont de nombreux diplômés ou des Tunisiens de retour dans leur pays) se sont installés dans ce

technopôle. La pépinière du parc travaille de la même manière que celle de Sfax, même si le nombre de projets accueillis en deux ans est étonnamment bas vu les liens étroits et la collocation de plusieurs EES dans le technopôle et s'élève à seulement 8 à 10 projets.

Pour résumer, la Tunisie a un système de soutien aux start-up bien développé qui cible en priorité le démarrage d'une entreprise et, dans un certain degré, le développement, même si ce soutien concerne les premières années après le démarrage. Toutefois, les systèmes de soutien négligent largement la croissance et le développement des entreprises qui sont des phases critiques pour la survie des entreprises. En outre, les systèmes se concentrent surtout sur le soutien de la faisabilité de l'entrepreneuriat diplômé sans avoir un focus explicite sur la promotion de l'entrepreneuriat des diplômés en tant que tel. Cet aperçu montre également plusieurs voies pour assurer une collaboration systématique entre les fournisseurs de soutien externes et les EES.

### ***Le soutien des start-up dans les établissements d'enseignement supérieur***

Actuellement, le soutien à la création d'entreprises est surtout assuré par des structures externes alors que les universités se concentrent sur l'éducation de l'entrepreneuriat, négligeant toutefois la promotion de l'engagement entrepreneurial à l'intérieur de leurs structures. Dans la plupart des EES tunisiens le soutien aux start-up n'est pas institutionnalisé mais dépend des contacts individuels des enseignants en entrepreneuriat et des agences de soutien aux entreprises. Le coaching est offert sur une base ad-hoc, dépendant donc exclusivement de l'expérience et du savoir de l'éducateur. Les éducateurs en entrepreneuriat orientent leurs étudiants au cas par cas vers des organisations qui offrent du soutien et de la formation mais ils n'assurent aucun suivi pour vérifier si les étudiants se sont effectivement adressés à ces structures. Les raisons pour ce manque de soutien aux start-up et d'intégration dans les fournisseurs de soutien externes existants sont : (i) la concentration du soutien à l'entrepreneuriat sur l'éducation entrepreneuriale dans les EES (autrement dit, par la promotion des compétences et indirectement de l'envie d'entreprendre plutôt que par les créations), (ii) un manque de compréhension que l'entrepreneuriat peut être une carrière professionnelle, ce qui fait que certains EES n'exploitent pas les liens excellents qu'ils entretiennent avec l'industrie pour promouvoir l'entrepreneuriat des diplômés mais se concentrent, au contraire, sur le placement de leurs étudiants et sur des activités salariales.

Par exemple, l'ISET de Radès entretient des liens étroits et forts avec des entreprises avec lesquelles il collabore sur plusieurs niveaux (développement du programme d'études, cours co-construits, travail sur les thèses en entreprise, stages, recherche appliquée et commissionnée). L'ISET de Radès est situé dans une zone industrielle qui concentre 20 pourcent de toutes les activités industrielles de la Tunisie, ce qui pourrait être une bonne base pour promouvoir l'entrepreneuriat des diplômés et la création d'entreprises. Cependant et en dépit de ses liens très forts avec le monde des affaires, l'ISET concentre son attention sur le placement des étudiants dans les entreprises et sur leur employabilité au lieu de les encourager à l'entrepreneuriat et à la création d'entreprises. Même si cette attitude peut être considérée comme étant la conséquence d'un manque de culture d'entrepreneuriat en Tunisie, il s'agit néanmoins d'une opportunité manquée. De même et malgré sa collaboration avec l'industrie et la pépinière, l'ISET manque de liens formels entre ses activités en éducation entrepreneuriale et le soutien aux entreprises. Les enseignants en éducation entrepreneuriale coachent les étudiants pendant des cours individualisés sur le développement de carrières qui s'adressent à ceux qui s'intéressent à la création d'entreprises. Également et au cas par cas, ils réfèrent les étudiants qui ont une idée d'affaires à une formation (CEFE offre pas les espaces entreprendre) ou à des institutions de financement (BTS ou pépinière pour un développement plus avant de leurs idées d'affaires). Le club des étudiants entrepreneurs initié à travers un projet lancé par le ministère, n'est pas en activité actuellement et dans le passé, son activité dépendait de la personne en charge du club. Il n'existe pas de signes visibles que le club d'étudiants ait été utilisé pour promouvoir l'entrepreneuriat des diplômés.

L'université de Sfax est une des rares exceptions concernant le soutien de l'entrepreneuriat à l'intérieur de ses structures. Les structures internes de soutien existent sous la forme du CUIES – Centre universitaire d'insertion et d'essaimage – qui offre du coaching et des réunions de suivi pour les étudiants qui ont un plan d'affaires (deux fois par mois), un accès au financement à travers des banques publiques et un accès à une formation ou à la consultance dans la pépinière. Toutefois, si ces structures internes existent, elles ne garantissent pas une collaboration étroite et une orientation systématique vers les fournisseurs de soutien aux entreprises externes. Par exemple, l'unité administrative centrale de l'Université de Jendouba qui promeut l'entrepreneuriat et les liens avec l'industrie a peu d'ouvertures sur l'université, les étudiants et les anciens étudiants. Ceci est dû au fait que les structures internes de soutien à l'entrepreneuriat sont souvent déconnectées des départements et des facultés qui assurent l'éducation entrepreneuriale et que leurs missions diffèrent souvent, comme dans le cas des CUIES, parce qu'ils mettent l'accent sur les évaluations et le placement et non exclusivement sur l'entrepreneuriat et le soutien à la création d'entreprises.

L'intégration et l'orientation, lorsqu'elles existent, sont informelles et se font surtout au cas par cas. La plupart des fournisseurs de soutien nous ont donné des exemples qui montrent que leurs services sont d'une certaine manière intégrés dans l'éducation entrepreneuriale des universités. Par exemples, la BFPME et les Centres d'affaires participent aux expositions des universités, aux mercredis des start-up ou aux week-ends des start-up, promouvant leurs services et essayant de motiver les étudiants à demander des crédits. De la même manière, le Technopôle Elgazala co-organise des journées portes ouvertes avec l'EES situé dans le technopôle et plusieurs grandes entreprises ou entreprises internationales donnent des conférences pour familiariser les étudiants avec leurs technologies, alors que les unités de recherche du technopôle offrent leur assistance aux étudiants en relation avec leurs projets de thèse. Son nouveau directeur général est une ancienne universitaire (ancien recteur de l'Université de la Manouba) et travaille actuellement sur un plan stratégique pour renforcer les relations avec les universités. Toutefois, les fournisseurs de soutien externes estiment que les étudiants qui n'ont pas encore terminés leurs études sont moins intéressés par l'entrepreneuriat et par la création d'entreprises, ce qui indique un manque de culture d'entrepreneuriat au niveau des EES.

Un exemple typique pour ces relations informelles et légères entre les universités et les fournisseurs de soutien aux entreprises est la pépinière de Sfax I située dans l'École d'ingénieurs de l'Université de Sfax. Son comité consultatif comprend des représentants de toutes les agences de soutien concernées de Sfax ainsi que des enseignants universitaires et des membres des associations régionales. La pépinière est le résultat d'un accord entre l'École d'ingénieurs de l'Université de Sfax et l'Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation (APII) dont une des clauses stipule que la pépinière doit recevoir, de la part de l'université, des étudiants en ingénierie qualifiés ayant des intentions entrepreneuriales. En fait, la pépinière avait une convention avec l'École d'ingénieurs qui prévoyait une visite de tous les étudiants en dernière année et des élèves des écoles secondaires. Une fois cette convention arrivée à son terme, le nombre d'étudiants diplômés a chuté. La pépinière a toujours quelques liens avec l'université qui se limitent cependant à l'École d'ingénierie surtout à cause de sa proximité spatiale. La collaboration se fait sur la base des arrangements verbaux et dépend donc de la bonne volonté de chaque intervenant et non pas d'un système formalisé d'orientation et de collaboration entre l'université et la pépinière. Par exemple, les employés de la pépinière proposent régulièrement des conférences sur la création d'entreprises et les start-up à l'École d'ingénieurs et cette dernière offre un accès aux laboratoires pour faciliter l'acceptation d'un concept pour une entreprise naissante. A l'exposition annuelle de l'université les étudiants montrent leurs idées de projet mais il n'existe aucun responsable au niveau de l'université qui assure le suivi des idées de projet intéressantes, par exemple, en mettant les étudiants en contact avec des entreprises qui pourraient les aider à commercialiser et à exploiter leurs idées.

La collaboration entre les établissements d'enseignement supérieur et les fournisseurs de soutien aux entreprises est, nous l'avons dit, faible et souvent basée sur des contacts et des initiatives individuels lancés

par les agences externes. Des accords formels soit n'existent pas, soit ne sont pas prolongés, soit ne génèrent pas une plus value, comme le montre l'exemple de l'Université de Jendouba où les deux côtés semblent ne pas savoir comment exploiter leur potentiel. Les organisations de soutien ne voient pas l'utilité de tels accords et les EES n'ont parfois pas la capacité pour guider et potentialiser leur développement. Par ailleurs, les représentants de l'université dans les structures de pépinière ne sont pas utilisés comme ressource pour assurer une orientation systématique des étudiants et des diplômés vers les structures de soutien et pour mieux intégrer les services externes dans l'éducation entrepreneuriale de l'université. Pour conclure, la co-location et le co-emploi ne produisent pas les synergies souhaitées entre les structures de soutien internes et externes et ne semblent pas contribuer à une collaboration plus étroite entre les agences de soutien et les EES (Potter, 2008).

## 6.5. Recommandations

Les recommandations ci-dessous se concentrent sur la manière d'améliorer le soutien aux start-up pour les diplômés, à la fois à l'intérieur des EES et, dans une perspective plus générale, en collaboration avec les fournisseurs de soutien extérieurs. La Tunisie investit fortement dans son infrastructure, par contre, elle s'intéresse moins aux facteurs doux de soutien à l'entrepreneuriat diplômé tels que les synergies entre les EES et les structures externes de soutien aux entreprises.

De manière générale, les EES doivent faire évoluer les activités de soutien individuelles et informelles (telles que l'orientation au cas par cas vers les pépinières ou les banques) vers une approche coordonnée et systématique qui couvre tous les stades de soutien à l'instar du modèle EE&BDS présenté dans la section 2 de ce chapitre. Un tel changement exige le renforcement, et à long terme, l'élargissement des activités de soutien à l'intérieur des EES ainsi qu'une institutionnalisation de leurs liens avec les fournisseurs de soutien extérieurs.

### ***Renforcer et élargir les activités de soutien internes dans les établissements d'enseignement supérieur***

*Renforcer le soutien de haut niveau pour l'entrepreneuriat des diplômés.* Le renforcement des activités de soutien internes au niveau des EES, exige, dans un premier temps, la reconnaissance, par la direction des EES, de l'importance stratégique de l'entrepreneuriat diplômé.

Renforcer la coordination du soutien à l'entrepreneuriat au sein des universités et avec les fournisseurs de soutien extérieurs. Une plus large coopération inter-facultés dans le soutien à l'entrepreneuriat et des meilleurs liens entre l'éducation entrepreneuriale et le soutien aux start-up s'imposent. La coordination à l'intérieur des EES doit être renforcée soit à travers une unité centrale, soit par le biais d'un réseau de champions de l'entrepreneuriat au niveau de la faculté ou de l'école. Dans le meilleur des cas, ces unités ou réseaux seraient également responsables des liens avec les fournisseurs de soutien extérieurs et contribueront ainsi à l'intégration interne et externe du soutien aux start-up.

*Élargir le soutien aux start-up au coaching, à la construction d'équipes et aux liens avec des anciens diplômés.* A plus long terme, les EES devraient élargir leurs propres activités de soutien internes pour couvrir toutes les étapes de soutien à l'entrepreneuriat et à la création d'entreprises. La participation des étudiants ou des diplômés aux coachings pourrait également être envisagée pour élargir les activités de soutien internes et proposer des coachings systématiques à l'instar du modèle d'apprentissage développé par le Business Lab du Parc scientifique de Jönköping où les jeunes diplômés sont engagés comme coaches généraux pour les étudiants qui veulent développer leurs idées et créer une entreprise. Une autre option serait de faciliter la constitution d'équipes entre les étudiants des départements scientifiques et techniques et les étudiants des départements non-scientifiques. L'élargissement du soutien interne à l'entrepreneuriat devrait également inclure des activités pour créer un réseau d'entrepreneurs anciens diplômés et relier les entrepreneurs naissants avec ces entrepreneurs, ce qui peut augmenter la faisabilité des projets des

diplômés mais peut également stimuler l'envie de devenir entrepreneur en prenant les anciens diplômés comme des modèles de rôle. Les EES devraient également exploiter les possibilités pour intégrer les réseaux régionaux existants et les associations de jeunes entrepreneurs dans leurs structures internes de soutien à l'entrepreneuriat.

### ***Institutionnaliser les liens entre les EES et les fournisseurs de soutien extérieurs***

*Offrir une aide au démarrage des entreprises conjointement avec les agences de soutien externes.* Dans l'idéal, le soutien à la création d'entreprises peut être proposé conjointement avec les agences de soutien externes. Cependant cela impliquerait une intégration systématique et une stratégie conjointe entre les EES et les parties prenantes externes. Généralement, il est primordial, si l'on veut une approche plus efficace pour la promotion de l'entrepreneuriat, d'améliorer la relation entre les EES et les fournisseurs de soutien externe.

*Améliorer l'orientation des étudiants vers les agences de soutien externes.* Un des éléments importants vers une stratégie de soutien intégré entre les EES et les fournisseurs de soutien externes, concerne un mécanisme qui permet aux EES d'informer les étudiants, les diplômés et les anciens diplômés de leurs offres externes. En outre, les EES ont besoin de créer un mécanisme systématique pour l'orientation des étudiants vers les agences de soutien externes, qu'il s'agisse de pépinières co-localisées à l'EES ou d'autres fournisseurs de soutien qui proposent des formations, du conseil et du financement. Actuellement, les contacts sont basés davantage sur des actions individuelles et moins sur une orientation systématique des établissements d'enseignement supérieur vers les fournisseurs de soutien locaux. Les EES, en collaboration avec les fournisseurs de soutien aux entreprises, devraient développer un système rationalisé qui clarifierait le rôle et les responsabilités de chacun dans le soutien aux entrepreneurs diplômés naissants – une possibilité étant illustrée par le modèle du Parc scientifique de l'Université de Jönköping. De même, les clubs d'étudiants qui existent dans presque tous les EES, pourraient également être impliqués dans le système d'orientation, par exemple en organisant des événements de réseautage avec les fournisseurs de soutien externes.

Le système d'orientation systématique peut être mis en place en peu de temps en utilisant à la fois les contacts informels existants et en se référant aux représentants des EES dans les structures de soutien aux entreprises telles que les pépinières et les centres d'affaires. Toutefois, leur rôle en tant que conseillers des EES dans les structures de soutien doit être renforcé. Parallèlement, il faut que les structures de soutien externes assument les responsabilités, ce qui nécessite une reconnaissance par la hiérarchie des EES pour promouvoir les systèmes d'orientation à l'intérieur des EES. Ces deux aspects représentent autant de défis, étant donné que les fournisseurs de soutien externes peuvent ne pas voir la nécessité d'augmenter la participation des représentants des EES dans leurs propres structures, alors que les EES peuvent considérer cela comme une priorité immédiate. A long terme, les EES devraient faire revivre ou, dans le cas où aucune convention n'a été signée dans le passé, initier des accords formels avec les fournisseurs de soutien externes.

*Fournir aux start-up un accès aux facilités des universités.* Les EES peuvent également renforcer et institutionnaliser les liens existants avec les agences de soutien en ouvrant l'accès à leurs laboratoires et à d'autres facilités aux entreprises des pépinières. Autrement dit, ils devraient mieux utiliser et de manière plus systématique les structures de pépinière dans leur environnement. A cet égard, les EES doivent également établir des règles pour faciliter et réglementer l'accès des entrepreneurs diplômés et des entreprises des pépinières à la technologie ou à d'autres structures telles que les laboratoires et les machines ainsi qu'au savoir généré par les EES.

### ***Élargir et mieux adapter le soutien aux start-up existant***

*Renforcer le soutien à la croissance et à la survie des entreprises.* L'offre actuelle de soutien se concentre sur les start-up et les premières étapes du développement de l'entreprise. Par contre, elle néglige le soutien au développement et à la croissance des entreprises qui assure, en aidant les entreprises à dépasser des seuils critiques, la survie à plus long terme et le développement des entreprises. Les entrepreneurs diplômés qui ne sont pas uniquement confrontés aux responsabilités et défis liés à la petite taille et au caractère nouveau de l'entreprise mais ont souvent moins d'expérience professionnelle et moins de contacts bénéficieront d'un soutien concentré sur le coaching qui ne se limite pas aux premières années après la création mais leur viendra également en aide dans des situations de crise liée à la croissance. Un tel soutien pourrait inclure l'établissement d'un programme de monitoring, tel que le programme suédois « Mentor your Business », dans lequel les entrepreneurs et les managers expérimentés proposent leurs services et leurs conseils aux jeunes entreprises gérées par des diplômés.

*Offrir un soutien adapté aux entreprises des diplômés à forte potentialité.* Un soutien adapté et sur mesure signifie offrir une assistance à des entreprises de diplômés à forte potentialité qui pourrait également inclure les start-up exportatrices. Une telle démarche nécessite de meilleurs liens entre la recherche des EES et les activités entrepreneuriales, tout comme une meilleure intégration des offres de soutien internes et externes que nous avons recommandée ci-dessus. Pour renforcer le lien entre la recherche et l'entrepreneuriat, on pourrait introduire un service à l'intérieur des pépinières qui aide les étudiants, les diplômés et les enseignants des EES à réfléchir sur le potentiel de commercialisation de la recherche, voire des thèses de master. Une telle démarche encouragera les idées d'affaires à forte potentialité, dans le sens qu'elles sont basées sur la recherche à l'intérieur des EES, alors que les fournisseurs de soutien externes pourraient proposer des formations sur mesure, des coachings et du mentorat. Toutefois, les entreprises à forte potentialité créées par des diplômés auront également besoin d'un soutien financier spécifique tel que le capital risque ou les bonnes fées des affaires.

*Intégrer les offres de soutien existantes dans une approche conjointe au niveau des politiques et du soutien.* Le soutien actuel aux entreprises destiné aux entrepreneurs (diplômés) est proposé par différentes agences soutenues par différents ministères qui, par conséquent, ciblent des groupes différents. Alors que la collaboration entre les fournisseurs de soutien et les associations semble bien fonctionner au niveau local, on peut se demander si et dans quelle mesure cette collaboration s'étend au niveau ministériel ou gouvernemental, en sachant que les ministères ont leurs propres calendriers pour la promotion de l'entrepreneuriat. Une possibilité pour promouvoir une politique intégrée et stratégique et un soutien efficace à l'entrepreneuriat des diplômés serait de mettre en commun les activités existantes au niveau national et local et de faire participer les différentes parties prenantes tel que cela a été fait en Allemagne par l'initiative « Allemagne, une nation d'entrepreneurs ».

### **6.4. Modèles d'apprentissage internationaux**

Vers de meilleurs liens entre les universités, les étudiants entrepreneurs et le soutien externe aux entreprises – Le Business Lab du Parc scientifique de Jönköping

*Historique, motivations et données clés :*

La Suède se concentre fortement sur le soutien des entreprises basées sur le savoir et à forte potentialité pour stimuler l'innovation, la croissance et le développement économique local. Les parcs scientifiques constituent un des instruments pour atteindre cet objectif en liant les universités (la science) aux entreprises et aux agences de soutien. Le premier parc scientifique en Suède a été fondé par l'Université de Lund au début des années 1980, alors que les industries traditionnelles étaient frappées de

plein fouet par la récession économique et le changement structurel. Si l'idée des parcs scientifiques a été empruntée aux Etats-Unis, chaque parc a été adapté aux conditions locales suédoises. En outre, le Parc scientifique de Jönköping est spécial dans la mesure où l'initiative pour sa création provenait d'un système de création d'entreprises fondé par deux étudiants de la Jönköping International Business School (JIBS) en 1996 (Sjölundh & Wahlbin, 2008).

Le Parc scientifique de Jönköping est la propriété de la municipalité de Jönköping, de la municipalité de Habo et de l'Université de Jönköping. Les opérations et les activités sont financées par les propriétaires, Innovation Bridge et, à travers des projets qui sont soutenus, par Vinnova (l'Agence pour la croissance suédoise), le Conseil régional et le Fonds structurel de l'UE. Les groupes cibles du Parc scientifique sont les étudiants et les anciens étudiants, les entrepreneurs à forte potentialité et les entreprises basées sur la connaissance et l'innovation. Le Parc scientifique offre un Business Lab, une pépinière d'entreprises et des espaces de bureaux pour les entreprises intéressées par un site près de l'université. Environ 125 entreprises sont réunies dans le Parc scientifique. En outre, le Parc scientifique collabore étroitement avec les banques et les autres agences de financement, les avocats fiscalistes et spécialisés dans les brevets et d'autres agences de soutien. Le Business Lab est destiné à ceux qui veulent développer davantage une idée d'affaires (surtout aux étudiants et diplômés de l'Université de Jönköping). La pépinière d'entreprises cible les entreprises orientées vers la croissance qui sont encadrées par un développeur d'affaires personnel pendant une période de deux à trois ans. Pour participer, les entrepreneurs peuvent s'installer à l'intérieur du Parc scientifique, mais ne sont pas obligés de le faire. Le programme de pépinière offre 15 places. Ses services comprennent plus de 400 heures de coaching et l'accès à un conseil spécialisé dans le domaine du droit, de l'économie, des banques / assurances, des technologies et du marketing. La pépinière coûte 1.500 SEK par mois. Les espaces de bureaux dans le Parc scientifique sont gratuits pendant les trois premiers mois pour les participants à la pépinière, après cette période les loyers conformes aux prix du marché sont appliqués. La section Business Growth héberge environ 80 sociétés, y compris les unités R&D de grandes entreprises et sociétés qui fournissent des services à d'autres entreprises dans le Parc scientifique (Sjölundh & Wahlbin, 2008).

#### *Collaborer avec l'université – un regard plus détaillé sur le Business Lab et quelques services affiliés*

Le Business Lab fournit un soutien gratuit et à seuil bas aux entrepreneurs étudiants (et aux start-up d'employés de l'Université de Jönköping). Il gère un système de soutien ouvert : les idées ne sont pas contrôlées à l'entrée et les étudiants ne sont pas présélectionnés, les étudiants intéressés décident eux-mêmes quand ils veulent avancer et quand ils veulent demander de l'aide ou sortir du système. Les coaches généraux sont tous des diplômés jeunes ayant obtenu leurs diplômes récemment. Ils travaillent en équipes. La consultance pour une idée d'affaires comprend en moyenne deux réunions d'une heure et demie. Le travail des coaches est complété par des conseillers en affaires plus expérimentés et par des spécialistes dans les différents domaines par exemple en droit des affaires. En outre, les services offerts par le Parc scientifique comprennent une large gamme de séminaires et d'ateliers financés par les agences régionales et locales et les municipalités. Les autres services comprennent un espace de travail pour une durée de six mois ou jusqu'à ce que l'entreprise puisse être lancée, ces coûts sont couverts par l'université. Après le démarrage, les entrepreneurs étudiants avec des entreprises modulables peuvent se qualifier pour la pépinière mais la plupart des étudiants préfèrent louer des espaces au taux commercial dans la section dédiée à la croissance des entreprises (Business Growth) du Parc scientifique ou s'installent ailleurs à Jönköping.

Pour faciliter l'accès au financement pour les entrepreneurs, le Parc scientifique a créé un portail web qui présente un aperçu sur les possibilités de financement disponibles dans le district de Jönköping. Les sources de financement sont classées en fonction des stades de développement de l'entreprise (idée, démarrage, développement, croissance), ce qui permet aux entrepreneurs d'identifier facilement les sources de financement qui leur conviennent. Le portail est le fruit de la collaboration entre différentes

organisations locales (Conseil du district, la Commission du district, le Conseil régional et le Parc scientifique de Jönköping) et nationales (Almi, Agence pour l'emploi, Innovation Bridge).

Le Parc scientifique est également partenaire dans le Jönköping Business Development AB (JBD) fondé en 2007, un fonds d'investissement dont les copropriétaires sont le Parc scientifique de Jönköping, l'Université de Jönköping, le sixième Fonds AP et plusieurs investisseurs privés. JBD se concentre sur la première phase d'investissement, il est généralement le premier investisseur externe. Ses groupes cibles sont les entreprises à forte potentialité avec des produits et des services innovateurs ou avec un potentiel international.

En 2011, le Parc scientifique a lancé un nouveau service qui vise à offrir au personnel et aux étudiants de l'université les moyens pour l'utilisation de leurs résultats de recherche. Ce service peut comprendre tout – trouver des nouvelles voies pour disséminer les résultats de la recherche dans la société et le grand public ou trouver des entreprises qui correspondent aux étudiants ou aux chercheurs ou des soutiens pour les start-up basées sur les brevets, les licences et la commercialisation des résultats de recherche. Dans ce domaine, le Parc scientifique collabore avec les doyens de recherche associés des quatre écoles de l'Université de Jönköping. Généralement, l'Université de Jönköping travaille étroitement avec le Parc scientifique qui sert de point d'entrée pour les étudiants désireux de lancer leur entreprise. A la Jönköping International Business School (JIBS) les employés du Parc scientifique sont présents dans les cours sur l'entrepreneuriat où ils aident les étudiants à établir un plan d'affaires. Les étudiants qui souhaitent développer davantage leurs plans d'affaires pour en faire une entreprise peuvent obtenir des espaces de bureaux gratuits au Business Lab pendant une période limitée.

### *Résultats, défis et transférabilité*

Traditionnellement, le Parc scientifique a des liens étroits avec l'université, notamment à cause de son origine mais également en raison de la participation et de l'investissement financier de l'université. Sa gamme de services couvre les sujets importants pendant le démarrage, la création et les premières phases de croissance d'une jeune entreprise avec une attention particulière sur les entreprises à forte potentialité dans les stades plus avancés du soutien aux entreprises. A l'intérieur de l'université, ses services et notamment le Business Lab, sont bien connus, parce que depuis les quatre écoles on peut s'y rendre à pieds et parce qu'il s'agit des services à seuil bas.

Le Business Lab a continuellement augmenté ses contacts avec les étudiants comme le montre Sjöhlundh and Wahlbin (2008), avec 3.100 étudiants contactant le Parc scientifique en 2007. Pendant la même année, ces contacts ont donné 164 idées d'affaires dont 63 ont été transformées en start-up. En 2010, environ 85 nouvelles entreprises ont été lancées dans le Business Lab par les étudiants de l'Université de Jönköping. Au total, le soutien aux entreprises étudiantes (naissantes) a réussi sur plusieurs niveaux (Sjöhlundh & Wahlbin, 2008: 447) : (i) le nombre de start-up est élevé en comparaison avec le nombre d'étudiants et le nombre de start-up dans la communauté locale, (ii) un taux élevé et continu de start-up pendant plus d'une décennie indique la durabilité des efforts entrepris et (iii) un soutien rentable qui profite également à la communauté locale et à la région.

Parmi les défis, citons que 40 à 60% des start-up actives ne survivent pas au-delà de 2 à 3 ans. Certaines start-up étudiantes ont été liquidées. Sjöhlundh and Wahlbin (2008: 445) rapportent également une faillite. Du côté positif, notons que certaines entreprises ont été rachetées ou intégrées dans des entreprises plus larges, mais occasionnellement les diplômés trouvent également un emploi avec un de leurs clients. Le faible taux de survie de ces entreprises s'explique en partie par le pourcentage élevé d'étudiants internationaux dans deux des écoles de l'université (80% à JIBS et 25% à JTH – l'Ecole d'ingénieurs). Souvent, les équipes fondatrices se séparent lorsque les étudiants internationaux rentrent chez eux après la fin de leurs études à Jönköping. Un moyen pour surmonter ce défi serait de promouvoir

des entreprises des diplômés anciens et la collaboration généralement étroite entre l'université, ses écoles et le Parc scientifique assurera l'accès aux anciens. Cependant, les réseaux formels d'anciens diplômés de l'Université de Jönköping n'ont été créés que récemment (<https://alumni.hj.se/portal/public/Default.aspx>).

Un des facteurs de succès du Business Lab est son accessibilité, son approche au soutien ouverte et dirigée par les étudiants, ce qui fait que le Business Lab se concentre davantage sur les actions des étudiants et que sur ceux qui les soutiennent. Parallèlement, des étudiants ayant récemment terminé leurs études sont engagés comme coaches généraux qui sont proches des universitaires et des entreprises et sont complétés au cas par cas par des coaches et des conseillers plus expérimentés. Ce système garantit un seuil bas et un système de soutien orienté vers les besoins ainsi qu'une excellente compréhension des besoins et des exigences des entreprises étudiantes. Tout cela est complété par une structure organisationnelle simple et une intégration étroite dans l'université et l'éducation entrepreneuriale. Dans l'ensemble, ce modèle peut être intéressant pour les universités tunisiennes qui possèdent déjà des pépinières au sein des universités. En outre, cela permettrait également de créer des liens plus étroits entre les EES et les pépinières existantes.

### *Contact*

Science Park Jönköping

Gjuterigatan 9

553 18 Jönköping

Téléphone : +46 36-30 51 50, E-mail : [info@sciencepark.se](mailto:info@sciencepark.se)

Contact avec les employés : <http://sciencepark.se/kontakt/>

Liens entre la science et les entreprises : [simon.markstrom@sciencepark.se](mailto:simon.markstrom@sciencepark.se)

Article sur le Parc scientifique : Sjölundh, Therese and Clas Wahlbin (2008), Entrepreneurial students: The case of students starting up companies in parallel with tEESr studies at Jönköping University, Sweden. *Industry & Higher Education*, 22(6), 441-452.

### ***Préparer le démarrage et le développement d'entreprise – « Mentor your Business » en Suède***

#### *Historique, motivation et données clés :*

Le mentorat ou tutorat peut soutenir les entreprises nouvelles ou existantes à survivre, éviter des faillites et contribuer au développement et à la croissance à long terme des entreprises en les aidant à traverser une phase critique de leur développement. Un des pionniers des programmes de mentorat est le US SCORE « Service Corps of Retired Experts » fondé dans les années 1960 qui comprend aujourd'hui plus de 13.000 mentors dans 62 secteurs différents ([www.score.org](http://www.score.org)). En 2006, le gouvernement suédois a autorisé ALMI Företagspartner de créer, en collaboration avec « Jobs and Society » (Nyföreteget Centrum) un programme de mentorat pour les entreprises nouvelles et établies : « Mentor Eget Företag / Mentor Your Business ».

ALMI est une société étatique à but non lucratif avec 51 filiales régionales dont les propriétaires sont le gouvernement suédois (51%), le Conseil du district, les municipalités, les organes régionaux. L'objectif principal d'ALMI est de soutenir les petites et moyennes entreprises et les nouvelles entreprises pour stimuler l'innovation et la croissance de l'économie suédoise. Les offres de soutien concernent le financement et le développement des entreprises à travers trois catégories, à savoir l'innovation, les entreprises nouvelles et les entreprises établies.

« Jobs and Society », une fondation suédoise, soutient les entrepreneurs à travers un conseil professionnel pour les start-up en utilisant ses agences d'entreprise locales (Nyföretagar Centrum – la première remonte à 1985) et en couvrant 200 des 290 municipalités. La fondation est financée par le secteur privé, les autorités et les organisations selon le principe que plus de 50% du financement de chaque agence d'entreprise et de la fondation doivent provenir du secteur privé. Aujourd'hui, environ 2.500 sociétés et organisations soutiennent la fondation qui peut s'appuyer sur un réseau de plus de 4.000 entrepreneurs et managers. Les entreprises naissantes peuvent accéder à son soutien gratuitement.

Le programme de mentorat a été conçu pour compléter la consultance commerciale et les offres de soutien, il cible un groupe qui est considéré ne pas avoir les ressources financières pour pouvoir prétendre à un soutien professionnel. Les deux acteurs offrent du mentorat pour différents groupes-cibles. Alors que « Jobs and Society » se concentre sur les entrepreneurs naissants qui n'ont pas encore démarré leur société mais arrivent avec un concept durable et viable, ALMI offre du monitoring aux petites entreprises existantes en se concentrant sur des sociétés nouvelles déjà établies et sur des sociétés qui se préparent à l'exportation. Les entrepreneurs naissants peuvent recevoir le mentorat gratuitement, toutefois les bénéficiaires d'ALMI doivent payer un montant symbolique de 1.000 SEK (env. 100 euros) TVA comprise. Pour les exportateurs, les droits de participation sont légèrement plus élevés. Les bénéficiaires participent dans 10 à 12 réunions avec leur mentor au cours d'une année. En outre, il y a des événements pour le réseautage. Les entreprises peuvent également demander un soutien supplémentaire dans les agences offrant le programme de mentorat. En 2010, ALMI a introduit un nouveau type de programme de mentorat qui s'adresse en particulier aux entrepreneurs d'origine étrangère (Pervik, Henningson et Hultman, 2011).

#### *Résultats, défis, transférabilité*

Sur son site web « Jobs and Society » présente quelques données sur les résultats obtenus qui démontrent que le programme semble avoir du succès et est très demandé. En 2006, au total 400 entrepreneurs naissants et nouveaux qui avaient déjà démarré leur start-up, ont eu accès pendant une année et gratuitement à un mentor. En 2007 et en 2008, 800 personnes ont participé au mentorat, en 2009 leur nombre avait déjà augmenté à 1000 personnes. L'objectif est de développer et de soutenir le programme dans la durée – à l'instar du programme SCORE des Etats-Unis.

Les défis sont liés à la collaboration du gouvernement pendant la phase d'implémentation du programme national (Wickholm, Henningson and Hultman 2007). L'offre de mentorat a été d'abord testée dans la municipalité suédoise d'Örebro et après son succès initial rapide étendu sur l'ensemble du territoire. Toutefois, alors que la communication et la prise de décision au niveau régional a bien fonctionné, les problèmes de communication – et des processus de prise de décision longs et compliqués au niveau national – semblent avoir empêché qu'une initiative bien plus large soit mise en œuvre en 2006. Les acteurs clés derrière cette initiative (Wickholm, Henningson et Hultman) ont dû assurer un contact étroit avec tous les intervenants impliqués au niveau régional et national

Concernant le programme lui-même, Pervik, Henningson et Hultman (2011) indiquent que le processus de mise en correspondance (*matching*) doit encore être amélioré, notamment lorsqu'il s'agit de groupes spécifiques tels que les entrepreneurs immigrés. Les auteurs soulignent également qu'il est nécessaire d'améliorer le marketing et de mieux éduquer les mentors et les bénéficiaires quant aux différences entre mentorat et consultance ou conseil en affaires. Néanmoins, « Mentor Your Business » est aujourd'hui considéré comme le programme de mentorat le plus réussi jamais réalisé en Suède et les évaluations ont confirmé ce succès (Pervik, Henningson et Hultman, 2011).

Les éléments clés de ce programme qui le rendent également intéressants pour la Tunisie sont le partenariat public-privé (les partenaires du projet sont une agence gouvernementale et une fondation privé),

sa structure simple et sa disponibilité face aux différents groupes cibles. En outre, il couvre tous les domaines des start-up et du développement d'entreprise tels que la phase d'idée, le démarrage, la croissance et la survie, fournissant donc un instrument pour aider les entrepreneurs et pour garantir leur survie à long terme ainsi que le développement de leurs entreprises. Un tel programme peut être facilement mis en place dans les municipalités qui disposent des réseaux régionaux d'agences de soutien et d'universités dans lesquelles l'industrie locale ou les associations d'entreprises et les chambres peuvent fournir des mentors. Toutefois, beaucoup dépend de la question de savoir si les entrepreneurs tunisiens veulent effectivement assumer le rôle de mentor.

### *Contact*

NyforetagarCentrum Sverige (Stiftelsen Svenska Jobs and Society)

Skeppsbron 22

111 30 Stockholm

Josefin Hildinge, assistante de projet pour « Mentor your Business »

Téléphone : +46 8-551 124 05, 0709-54 35 15,

[josefin.hildinge@nyforetagarcentrum.se](mailto:josefin.hildinge@nyforetagarcentrum.se)

Site web : «Jobs and Society» Mentorat (en anglais),

[http://www.nyforetagarcentrum.com/Startsida/In\\_English/Activities\\_and\\_campaigns/Mentor\\_Your\\_Business/](http://www.nyforetagarcentrum.com/Startsida/In_English/Activities_and_campaigns/Mentor_Your_Business/), (en suédois sur [www.mentoregetforetag.se](http://www.mentoregetforetag.se)). ALMI Mentorat (en suédois):

<http://www.almi.se/Stockholm/Mentor/>.

Publications en anglais : (Pervik et al. 2011, Wikholm et al. 2004, 2005, 2007, 2008) at

<http://www.almi.se/Stockholm/Mentor/Om-mentorprogrammet/Forskning-och-forebilder/>

Une approche groupée pour promouvoir la culture entrepreneuriale : « l'Initiative Allemagne, une nation d'entrepreneurs » (« Initiative Gründerland Deutschland »)

### ***Une approche groupée pour promouvoir la culture entrepreneuriale : « l'Initiative Allemagne, une nation d'entrepreneurs » (« Initiative Gründerland Deutschland »)***

#### *Historique, motivations et données clés :*

Au début de l'année 2010 le Ministère fédéral de l'Économie et de la Technologie allemand (BMWi) a introduit l'initiative « Allemagne, une nation d'entrepreneurs » dont les objectifs sont de développer, de grouper et de promouvoir des activités qui renforcent la culture entrepreneuriale en Allemagne. Le BMWi travaille en collaboration avec les principales associations d'affaires telles que la DIHK (industrie), la ZDH (entreprises artisanales) et la BFB (professions). Les motivations derrière cette initiative proviennent d'une des lacunes majeures de l'approche allemande au soutien des entreprises, à savoir sa structure décentralisée dans laquelle les organisations fédérales, les gouvernements des Länder et les municipalités en collaboration avec les agences de soutien privées offrent une multitude de mesures et de programmes (parfois similaires) sans vraie coordination (Welter, 2009). Déjà en 1996, une évaluation du système de soutien aux PME et à l'entrepreneuriat en Allemagne préconisait une telle approche stratégique (Klemmer et al., 1996).

L'initiative se concentre sur quatre domaines : (1) développement d'une nouvelle culture entrepreneuriale pour sensibiliser et faciliter la création d'entreprises, (2) activités ciblées dans les écoles et les établissements d'enseignement supérieur pour promouvoir davantage l'entrepreneuriat et la création

d'entreprises comme une option de carrière, (3) soutien ciblé pour les entreprises start-up innovatrices et à fort potentiel de croissance pour encourager la renaissance économique, la compétitivité et la création d'emplois, (4) soutien à la succession d'entreprise pour faciliter le changement générationnel dans les entreprises existantes. Les groupes cibles comprennent la société en général (secteur 1), les étudiants et les écoliers (secteur 2), les entrepreneurs et les entreprises à forte potentialité (secteur 3) et les entreprises existantes (secteur 4).

**Section 1 :** Développement d'une nouvelle culture d'entreprise. Les activités comprennent une offre élargie d'informations à l'adresse des nouveaux entrepreneurs (et des petites entreprises existantes), basée sur le web, un effort particulier pour réduire les barrières (administratives) pour les start-up et des actions spécifiques telles que la « German Entrepreneurship Week », la Semaine allemande de l'Entrepreneuriat.

**Section 2 :** Activités ciblées dans les écoles et les établissements d'enseignement supérieur

En relation avec l'éducation entrepreneuriale dans les écoles, le BMWi a mis en place une nouvelle page [web](#) qui regroupe tous les projets et initiatives, encourage l'éducation économique et entrepreneuriale dans les écoles en Allemagne (actuellement au nombre de 22) et propose une fonction recherche pour les enseignants et les élèves.

S'agissant de l'éducation entrepreneuriale dans les universités, le programme [EXIST](#) a été introduit en 1998 dans le but de soutenir la culture entrepreneuriale et l'environnement entrepreneurial dans les universités et les instituts de recherche. EXIST est financé par le BMWi et le Fonds social européen. Ses activités comprennent :

- La ligne de programme EXIST « Culture d'entreprise » (EXIST IV) soutient des projets dans les universités qui mettent en place une infrastructure pour développer les compétences et le soutien aux entreprises innovatrices dans le domaine des technologies et basées sur le savoir. Les universités sont choisies grâce à un concours et reçoivent une subvention de trois ans de la part du BMWi.
- Les bourses pour les start-up EXIST soutiennent la préparation de projets start-up innovateurs dans les universités et les institutions de recherche. La bourse veut aider les chercheurs, les diplômés universitaires et les étudiants à développer leurs idées d'affaires, à écrire des plans d'affaires et à avancer leurs idées pour des produits ou des services. Les boursiers reçoivent une bourse qui couvre les dépenses vitales, le matériel, les frais d'équipement et le financement du coaching. L'université ou l'institution de recherche doit leur fournir une infrastructure pendant la phase précédant le démarrage et fournir de l'assistance technique pendant la phase de démarrage.
- EXIST Transfert de recherche encourage les projets start-up basés sur la technologie pendant la phase précédant le démarrage et pendant le démarrage. La première phase de financement soutient les équipes de recherche dans leur travail sur la faisabilité technologique de leurs idées et prépare le démarrage. La deuxième phase de financement facilite la recherche de capitaux externes (par exemple par un fond de capital de haute technologie)
- Le [EXIST Prime Cup](#) est un concours de jeux pour les universités allemandes où des équipes interdisciplinaires d'étudiants jouent l'une contre l'autre en résolvant des problèmes d'entreprise, il vise à augmenter l'intérêt général pour l'entrepreneuriat. Depuis janvier 2012, le German Silicon Valley Accelerator ([GSVA](#)) fournit aux entrepreneurs un soutien intensif et un programme de mentorat de trois mois dans le Silicon Valley. GSVA veut offrir un soutien précoce aux entreprises pour les aider à s'internationaliser notamment en direction du marché américain.

**Section 3 :** Activités concentrées sur le soutien financier de nouvelles entreprises orientées vers la croissance et soutien aux idées d'affaires innovatrices dans le domaine des TIC. Un nouveau fonds de capital risque, le « High Tech Gründerfonds » a été créé en 2005. Il cible les sociétés jeunes orientées vers la technologie à fort potentiel de croissance et de marché. Le fonds se concentre sur le financement précoce et offre également un accès au réseau et au coaching. Les investisseurs du « Gründerfonds II » lancé en automne 2011, incluent douze grandes sociétés allemandes, la KfW en tant que banque publique et le BMWi.

En relation avec les idées d'affaires liées aux TIC, un concours spécial start-up (Innovative ICT start-up competition) a été créé en 2010 ouvert à toutes les idées d'affaires innovatrices basées sur les produits et les services liés aux TIC. Il comprend la fabrication mais également le secteur culturel et la création. Le concours est organisé deux fois par an. Les prix incluent de l'argent et du soutien financier pour des formations continues et le coaching.

**Section 4 :** Succession d'entreprise. « nexxt » est une initiative conjointe du BMWi, de la KfW et des représentants des associations d'entreprises, l'industrie bancaire et les groupements professionnels. L'initiative inclut un portail web avec un service de « correspondance » ([www.nexxt-change.org](http://www.nexxt-change.org)) ainsi qu'une campagne de sensibilisation, des ateliers, l'information et les outils de planification ([www.nexxt.org](http://www.nexxt.org)).

#### *Résultats, défis et transférabilité*

L'initiative combine une approche décentralisée au soutien avec une approche stratégique au niveau du gouvernement fédéral en incluant tous les partenariats public-public et public-privé. En principe, l'initiative « Allemagne, nation d'entrepreneurs » fonctionne à travers une plateforme virtuelle commune qui présente la liste de tous les programmes, agences, projets et mesures subdivisés dans les quatre catégories indiquées ci-dessus. Il permet au gouvernement allemand d'offrir un soutien global dans tous les domaines importants, en passant par la sensibilisation à l'entrepreneuriat en tant qu'option de carrière et le soutien concret et tangible aux entrepreneurs étudiants ou diplômés et à tous ceux qui veulent faire croître ou transmettre leur entreprise. Même si cette initiative est limitée en raison de la réduction des budgets publics, elle facilite l'accès au soutien public dans différents domaines pour toute personne intéressée par l'entrepreneuriat. Un défi majeur concerne la question de savoir si cette initiative représente une véritable approche stratégique du gouvernement allemand ou simplement un ensemble de programmes différents dont certains existent depuis longtemps. Il n'en reste pas moins qu'elle présente un premier pas vers la construction d'un système de soutien intégré.

Les facteurs clés suivants rendent cette initiative intéressante pour la Tunisie : (i) une approche qui regroupe les offres de soutien aux entreprises existantes grâce à une page web considérée comme un premier pas vers un système intégré (et facile d'accès pour les clients), (ii) les partenariats public-privé derrière de nombreuses initiatives qui sont devenues une nécessité face aux réductions des budgets publics, (iii) l'attention accordée à toutes les phases d'encouragement de l'entrepreneuriat et du soutien au développement des entreprises, qui comprend la création d'une culture entrepreneuriale globale dans un pays et une éducation entrepreneuriale précoce dans les écoles primaires.

#### *Contact*

Informations supplémentaires : s'agissant d'une initiative stratégique, les partenaires à contacter se trouvent au niveau des activités et des programmes qui ont été réunis dans le cadre de cette initiative. Les informations sur l'approche stratégique sont disponibles sur:

<http://www.bmwi.de/English/Navigation/Economic-policy/Small-business-policy/initiative-for->

smes,did=388916.html (en anglais) ou sur:  
<http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Mittelstand/gruenderland-deutschland.html> (en allemand)

## **Section 2 :**

Education entrepreneuriale dans les écoles: [www.unternehmergeist-macht-schule.de](http://www.unternehmergeist-macht-schule.de)

Contact BMWi Bonn

Hans-Peter Breuer Villemombler Str. 7653123 Bonn

Fax: +49 30/18 615-4436

Entrepreneuriat dans les universités :

EXIST, [http://www.exist.de/englische\\_version/index.php](http://www.exist.de/englische_version/index.php)

Gestion du projet Jülich (PtJ)

Research Centre Jülich GmbH Office Berlin

Zimmerstraße 26-27 D-10969 Berlin

Marion Glowik, téléphone : +49 30 201 99-423 Fax: +49 30 201 99-470

Nicole Ziesche, téléphone : +49 30 201 99-529 Fax: +49 30 201 99-470

EXIST Prime Cup, <http://www.exist-primecup.de/>

priME-Projekt gGmbH

Libanonstraße 61

70184 Stuttgart

Phone +49 711 933418-12, Fax +49 711 933418-13

Thorsten Ottmüller M.A.

[info@exist-primecup.de](mailto:info@exist-primecup.de)

German Silicon Valley Accelerator

CEO Dirk Kanngiesser

[dirk.kanngiesser@germanaccelerator.com](mailto:dirk.kanngiesser@germanaccelerator.com)

Adresse postale : GSVA partner German Entrepreneurship GmbH

Geschwister-Scholl-Platz 1

80539 Munich

Téléphone : +49 (89) 2180-6977

## **Section 3 :**

High-Tech Gründerfonds, [www.high-tech-gruenderfonds.de](http://www.high-tech-gruenderfonds.de)

Ludwig-Erhard-Allee 2, 53175 Bonn  
info@high-tech-gruenderfonds.de  
Téléphone : 0228-82300-100  
Fax: 0228-82300-050

Concours d'entrepreneuriat IKT, <http://www.gruenderwettbewerb.de/>  
Responsable pour l'organisation et la mise en œuvre  
VDI/VDE Innovation + Technik GmbH  
Steinplatz 1  
10623 Berlin  
Téléphone : +49 30 310078-0  
<http://www.vdivde-it.de>

#### **Section 4 :**

Business Succession, [www.nexxt.org](http://www.nexxt.org)  
KfW Bankengruppe  
Niederlassung Berlin  
"nexxt" Team  
Charlottenstraße 33/33a  
10117 Berlin  
Téléphone: +49 30 20264-5557  
E-Mail: [nexxt-change@kfw.de](mailto:nexxt-change@kfw.de),  
Internet: [www.kfw.de](http://www.kfw.de)

#### **Références**

- Aldrich, H. E., & Auster, E. R. 1986. Even Dwarfs Started Small: Liabilities of age and size and tEESr strategic implications. *Research in Organizational Behavior*, 8: 165-198.
- Arroyo-Vázquez, M., & Van der Sijde, P. 2008. Entrepreneurship encouragement and business development support at universities and science parks. *Industry & Higher Education*, 22(1): 37-48.
- Arroyo-Vázquez, M., van der Sijde, P., & Jiménez-Sáez, F. 2010. Innovative and creative entrepreneurship support services at universities. *Service Business*, 4(1): 63-76.
- Clarysse, B., Wright, M., Lockett, A., Van de Velde, E., & Vohora, A. 2005. Spinning out new ventures: a typology of incubation strategies from European research institutions. *Journal of Business Venturing*, 20(2): 183-216.
- Cooper, A. C., & Dunkelberg, W. C. 1986. Entrepreneurship and paths to business ownership. *Strategic Management Journal*, 7(1): 53-68.

- Djokovic, D., & Souitaris, V. 2008. Spinouts from academic institutions: a literature review with suggestions for further research. *The Journal of Technology Transfer*, 33(3): 225-247.
- Evans, D. S., & Leighton, L. S. 1990. Some empirical aspects of entrepreneurship. In Z. J. Acs, & D. B. Audretsch (Eds.), *Economics of Small Firms - a European Challenge*, Vol. 11: 79-97.
- Ghulam Nabi, Holden, R., & Walmsley, A. 2006. Graduate career-making and business start-up: a literature review. *Education + Training*, 48(5): 373-385.
- Gibb, A. (2005) "Towards the entrepreneurial university – Entrepreneurship Education as a lever for change"; National Council for Graduate Entrepreneurship; Policy Paper No. 3
- Greene, F. J., & Saridakis, G. 2007. Understanding the Factors influencing Graduate Entrepreneurship. In N. C. f. G. Entrepreneurship (Ed.), *Research Report*, 001/2007. Warwick: University of Warwick.
- Henrekson, M., & Rosenberg, N. 2001. Designing Efficient Institutions for Science-Based Entrepreneurship: Lesson from the US and Sweden. *The Journal of Technology Transfer*, 26(3): 207-231.
- Hofer, A., Potter, J., et al. 2010. From Strategy to Practice in University Entrepreneurship Support. Strengthening Entrepreneurship and Local Economic Development in Eastern Germany: Youth, Entrepreneurship and Innovation . *OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Working Papers*, 2010/09, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/5km7rq1xvnxp-en>.
- Kim, P. H., & Aldrich, H. E. 2005. *Social capital and entrepreneurship*. Hanover, Mass.: Now Publishers.
- Klemmer, P., Friedrich, W., Lageman, B., & al., e. 1996. *Mittelstandsförderung in Deutschland - Konsistenz, Transparenz und Ansatzpunkte für Verbesserungen*.
- Leitão, J., & Baptista, R. 2009. *Public policies for fostering entrepreneurship : a European perspective*. New York: Springer.
- Lockett, A., & Wright, M. 2005. Resources, capabilities, risk capital and the creation of university spin-out companies. *Research Policy*, 34(7): 1043-1057.
- Lundström, A., & Stevenson, L. 2005. *Entrepreneurship policy : theory and practice*. Boston, Mass.: Springer.
- Markman, G. D., Phan, P. H., Balkin, D. B., & Gianiodis, P. T. 2005. Entrepreneurship and university-based technology transfer. *Journal of Business Venturing*, 20(2): 241-263.
- Meyer, M. 2003. Academic entrepreneurs or entrepreneurial academics? research-based ventures and public support mechanisms. *R&D Management*, 33(2): 107-115.
- Pervik, J., Henningson, T., & Hultman, C. 2011. Mentor and mentee attitudes in mentorat for entrepreneurs with foreign background. Paper presented at ICSB World Conference, Stockholm, Sweden.
- Potter, J. 2008. Entrepreneurship and Higher Education: Future Policy Directions. In J. Potter (Ed.), *Entrepreneurship and Higher Education*: 313-335. Paris: OECD.

- Sjölundh, T., Wahlbin, C. 2008. Entrepreneurial students: The case of students starting up companies in parallel with tEESr studies at Jönköping University, Sweden. *Industry & Higher Education*, 22(6), 441-452.
- Smallbone, D., & Welter, F. 2001. The Role of Government in SME Development in Transition Economies. *International Small Business Journal*, 19(4): 63-77.
- Vohora, A., Wright, M., & Lockett, A. 2004. Critical junctures in the development of university high-tech spinout companies. *Research Policy*, 33(1): 147-175.
- Welter, F. 2009. On the road to a "culture of entrepreneurship"? : assessing public support for entrepreneurship and SMEs in Germany. In J. Leitao, & R. Baptista (Eds.), *Public Policies for Fostering Entrepreneurship: A European Perspective*: 181-195. New York: Springer.
- Wikholm, J., Henningson, T., & Hultman, C. 2004. Mentorat new entrepreneurs – a course of action to retain knowledge and experience in society. Paper presented at ICSB World Conference, Johannesburg, South Africa.
- Wikholm, J., Henningson, T., & Hultman, C. 2005. Demand of mentorat of new starters. Paper presented at ICSB World Conference, Washington D.C., USA.
- Wikholm, J., Henningson, T., & Hultman, C. 2007. Supply and demand for mentorat: implementing theory in practice. Paper presented at ICSB World Conference, Turku, Finland.
- Wikholm, J., Henningson, T., & Hultman, C. 2008. Mentor and mentee attitudes in mentorat for new entrepreneurs. Paper presented at ICSB World Conference, H

## CHAPITRE 7 : CONCLUSIONS ET ORIENTATIONS FUTURES

Ce dernier chapitre présente un plan d'action pour le développement futur du dispositif pour le soutien de l'entrepreneuriat ciblant les diplômés des institutions d'éducation et d'enseignement supérieur en Tunisie, basé sur l'analyse et les recommandations détaillées dans les chapitres précédents. Il y a deux composantes au plan d'action recommandé :

1. Une stratégie nationale et une plateforme d'échange pour le soutien à l'entrepreneuriat des diplômés universitaires.
2. Un système de soutien universitaire à l'entrepreneuriat à deux niveaux.

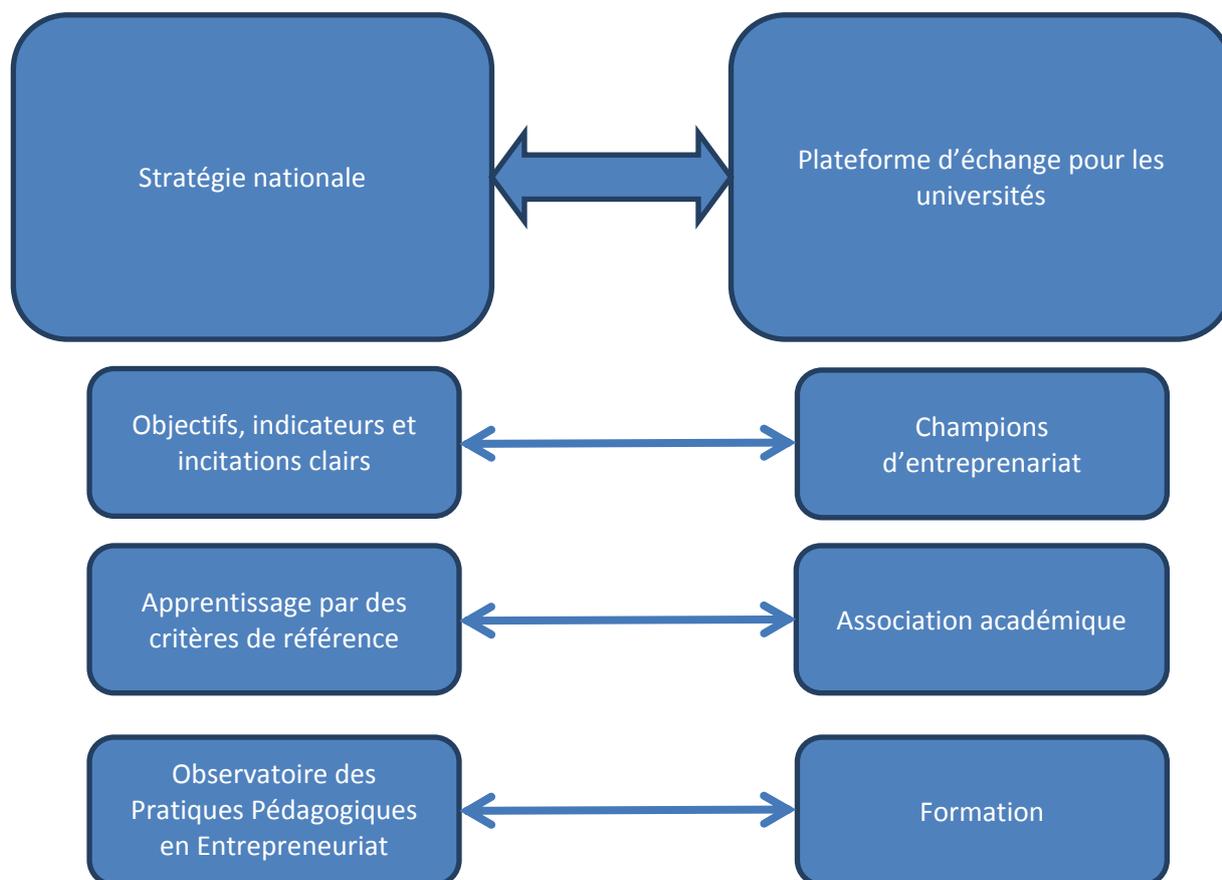
### **7.1. Établir une stratégie nationale et une plateforme d'échange pour développer l'entrepreneuriat des diplômés universitaires**

Pour assurer une répartition adéquate du soutien des politiques publiques destinées à fournir un appui efficace à l'entrepreneuriat dans les universités, il est nécessaire de mettre en place une stratégie clairement définie. Parallèlement, les établissements d'enseignement supérieur auront besoin de flexibilité pour concevoir et mettre en œuvre des approches adaptées à leurs besoins.

La colonne située à gauche de la Figure 7.1 illustre les contenus principaux d'une telle stratégie. Elle devrait comprendre des objectifs et indicateurs clairement définis. Elle devrait aussi mettre en place un mécanisme d'apprentissage par des critères de référence et un moyen de rassembler, stocker et disséminer des ressources pédagogiques, comme un observatoire des pratiques pédagogiques en entrepreneuriat.

Ces composantes de la stratégie devraient être renforcées par une plateforme d'échange pour les universités. La colonne située à droite de la Figure 7.1 en donne les composants principaux et illustre la manière dont ils interviennent dans la mise en œuvre de la stratégie. Des champions de l'entreprise dans chaque université devraient faire la promotion de l'entrepreneuriat au sein de leur institution et mettre en œuvre des actions pour que les objectifs nationaux soient atteints. Une association académique devrait être établie pour favoriser l'apprentissage par des critères de référence indiquant ce qui marche dans l'enseignement de l'entrepreneuriat et le soutien aux start-up au sein des universités. Des mesures pour la formation des enseignants de l'entrepreneuriat et des responsables pour le soutien des start-up devraient être entreprises pour favoriser l'utilisation des matériaux recensés dans l'observatoire des pratiques pédagogiques en entrepreneuriat.

Figure 7.1. Stratégie nationale sur l'entrepreneuriat des diplômés universitaires et plateforme



Des objectifs et des indicateurs clairs doivent être définis par le gouvernement national pour renforcer le dispositif de soutien à l'entrepreneuriat dans le système universitaire tunisien. L'OCDE a établi une liste de critères pour constituer une bonne pratique dans le soutien universitaire à l'entrepreneuriat (voir Annexe 2). La liste des critères est un « outil » qui permet aux universités d'évaluer par elles-mêmes et de réorienter leur stratégie de soutien à l'entrepreneuriat, leur ressources financières et humaines, l'infrastructure de soutien existant, les pratiques actuelles dans l'éducation entrepreneuriale et son évaluation et le soutien aux start-up. Le gouvernement tunisien pourrait encourager l'utilisation de cet outil ou d'autres outils, tels que ceux proposés par Gibb (2007) pour encourager les bonnes pratiques et récompenser les réussites.

Il est nécessaire de renforcer la collaboration inter-facultés et la relation entre l'éducation entrepreneuriale et les dispositions pour le soutien des start-up pour passer à un système plus important et remplir les objectifs nationaux. Il faut progresser au-delà des activités individuelles, souvent basées sur des projets, à un dispositif de soutien plus systématisé et intense. Une telle démarche exige des activités de coordination et d'intégration. Afin d'y arriver, un réseau de champions de l'entrepreneuriat devrait être établi avec des personnes dans chaque université qui agissent à la fois vers l'intérieur et vers l'extérieur. Les personnes sélectionnées comme champions de l'entreprise devraient occuper une position leur permettant d'influencer le changement stratégique à l'intérieur de l'université et d'établir des liens avec des prestataires de soutien extérieurs. Leurs tâches pourraient, entre autres, inclure la préparation d'un inventaire des activités de soutien à l'entrepreneuriat, la préparation d'une évaluation des activités de soutien à l'entrepreneuriat et une analyse de leur impact, l'adaptation des contenus, ressources et méthodes pédagogiques aux spécificités du contexte de l'université, le développement de programmes d'éducation

interdisciplinaires, la création de liens étroits avec les organisations d'entreprises locales et les structures de soutien, la préparation de propositions pour un soutien plus important aux start-up à l'intérieur de l'université, l'encouragement des enseignants expérimentés en entrepreneuriat à participer aux activités de l'université comme enseignants, coachs et mentors.

L'apprentissage par des critères de référence est important pour qu'un tel système soit dynamique et pour assurer des améliorations continues. Nous proposons la création d'une association académique pour renforcer et bonifier ce processus. Celle-ci pourrait servir de plateforme pour les enseignants et les chercheurs travaillant dans le domaine de l'entrepreneuriat, disséminer des informations scientifiques et professionnelles à ses membres et organiser des conférences, des ateliers et d'autres manifestations.

Les pédagogies entrepreneuriales cherchent à renforcer les intentions et les compétences des étudiants relatives à l'entrepreneuriat en leur accordant plus d'autonomie et de responsabilité dans le processus d'apprentissage, notamment en utilisant des expériences, l'apprentissage réflexif et en appliquant des méthodes d'apprentissage collectives et coopératives. Un centre de ressources national devrait être établi selon le modèle de l'Observatoire français des Pratiques Pédagogiques en Entrepreneuriat (OPPE) offrant un système d'information en ligne des pratiques pédagogiques librement accessible pour les enseignants, les chercheurs, les étudiants et d'autres organisations concernées par l'éducation entrepreneuriale. Ce centre contribuerait largement à l'utilisation renforcée des pédagogies entrepreneuriales. Il pourrait être relié au ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, et apporter une aide précieuse dans l'établissement d'un examen critique et la dissémination d'initiatives et de pratiques pédagogiques. Un tel centre de ressources pourrait réunir les pratiques et le matériel pédagogiques actuellement utilisés en Tunisie et les mettre à disposition des personnes impliquées dans l'enseignement de l'entrepreneuriat. Il pourrait aussi établir des liens avec des initiatives de bonnes pratiques en Tunisie et dans d'autres pays et organiser des manifestations et des services en ligne pour l'échange d'approches nouvelles et innovatrices dans l'éducation entrepreneuriale.

Il est aussi important d'intensifier la formation des formateurs et des personnes qui offrent du soutien aux start-up. Des formateurs hautement qualifiés nationaux et internationaux devraient participer dans ces programmes et un suivi des participants ayant bénéficié de ces formations devrait être assuré comme, par exemple, la désignation d'un mentor pour chaque participant pendant une certaine période ou encore l'organisation régulière de réunions post-formation pour faciliter l'échange d'expérience et la création d'une communauté de pratiques.

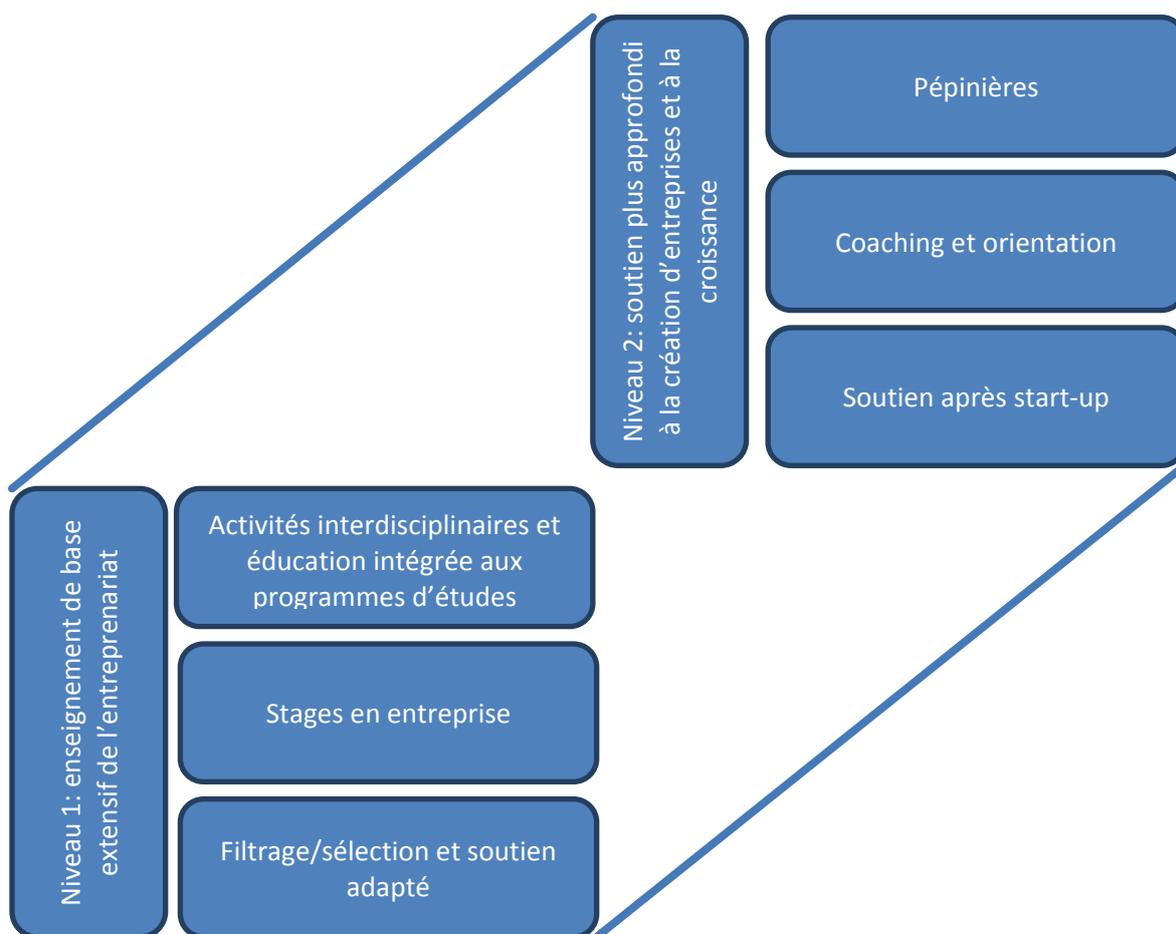
Il devrait néanmoins être reconnu que la sensibilisation à l'égard de l'entrepreneuriat – en tant que profession et processus – uniquement au niveau de l'enseignement supérieur pourrait arriver trop tardivement pour produire les résultats attendus en termes de création d'un état d'esprit, de renforcement des compétences et de développement des activités de création d'entreprises. D'où la nécessité, d'une stratégie nationale qui s'appuie sur les résultats des activités de sensibilisation dans l'enseignement primaire et secondaire.

### ***Développer un système de soutien universitaire à l'entrepreneuriat à deux niveaux***

Le système actuel pour la promotion de l'entrepreneuriat dans le système tunisien d'enseignement supérieur bénéficie d'un point fort considérable qui est d'assurer la participation d'un nombre très important d'étudiants à travers un enseignement de base sur les concepts et pratiques de l'entrepreneuriat. Pourtant, il y manque un soutien plus approfondi susceptible de faciliter le passage de motivations pour entreprendre suscitées en plus grand nombre à un volume plus important de création d'entreprises. Dans le même temps, la qualité et la profondeur du soutien à l'entrepreneuriat doivent aussi être renforcées. Cependant, cela ne peut pas être réalisé pour tous les étudiants en raison des coûts élevés d'un soutien approfondi.

Par conséquent, il est recommandé de transformer le soutien actuel des universités en un système de soutien à deux niveaux qui puisse offrir des formations et stages de base à un large nombre d'étudiants et un soutien très approfondi pour la création d'entreprises à un groupe plus restreint d'étudiants ayant des motivations et des potentialités plus élevées. Des moyens de triage et de sélection s'avèreront alors critiques au sein de l'enseignement de base extensif (premier niveau) pour permettre d'identifier les étudiants les plus adaptés aux activités nécessitant un soutien approfondi (second niveau).

**Figure 7.2. Système de soutien universitaire à l'entrepreneuriat à deux niveaux**



Le niveau 1 propose un enseignement de base extensif de l'entrepreneuriat dont les objectifs clés et les actions devraient comprendre :

- L'organisation régulière d'actions de sensibilisation à l'entrepreneuriat.
- La création des programmes de formation adaptés.

Les activités de sensibilisation devraient se focaliser sur la communication des exemples locaux de création et de développement d'entreprises.

Les programmes de formation devraient inclure des étudiants des écoles de management ou des départements de management et d'économie et des étudiants en ingénierie. Des espaces de collaboration devraient être créés pour développer l'interdisciplinarité. Un bon équilibre doit être établi entre l'apport théorique et pratique ainsi qu'entre les enseignants académiques et les professionnels externes. Des

entrepreneurs locaux, de préférence des diplômés universitaires, devraient aussi être utilisés d'une manière plus régulière et systématique dans les cours et les programmes d'entrepreneuriat. Les programmes de formation doivent être adaptés au public et aux spécificités des facultés. L'offre des cours en entrepreneuriat devrait couvrir tous les problèmes liés à la création d'entreprises (p. ex. le processus de génération d'idées, l'identification des opportunités entrepreneuriales, le montage des équipes, les techniques d'incitation et de négociation, etc.) et examiner d'autres types de situation entrepreneuriale (reprise, entrepreneuriat organisationnel, entrepreneuriat social, travail indépendant, création d'entreprises artisanales, etc.)

Le système de stage en entreprise pour les étudiants devrait aussi être modifié afin de développer des programmes de stage qui permettent à l'université de superviser les résultats et d'apporter ses connaissances à l'entreprise. Ces stages doivent par ailleurs offrir une plus grande flexibilité dans leur organisation pour les rendre plus accessibles aux entreprises. Pour les étudiants qui veulent devenir des entrepreneurs, l'introduction des plans du type « shadow the entrepreneur »<sup>18</sup> pourraient être pris en considération. Ils permettent aux étudiants de suivre et d'observer un entrepreneur dans son travail quotidien. Cependant, pour qu'un tel plan fonctionne, il faut qu'il soit bien préparé et suivi par l'université.

Le Niveau 2 devrait offrir un soutien plus approfondi pour les étudiants ayant des idées de création d'entreprise concrètes. Un chemin facile et un système de triage sont donc importants pour assurer le passage du niveau 1 au niveau 2 du système.

Pour les entrepreneurs et les équipes d'entrepreneurs disposant des meilleurs projets une première ligne de soutien devrait être offerte dans les pépinières au sein des établissements d'enseignement supérieur ou juste à côté pour faciliter l'accès aux personnes à l'intérieur des pépinières au savoir et aux technologies générées à l'intérieur de l'université.

Une deuxième ligne de soutien aux entrepreneurs implique la création de connections entre les universités et les organisations de soutien public dans l'environnement local. Il nécessite à la fois un système d'orientation amélioré et une offre de coaching au sein des universités. Le système actuel de soutien à l'entrepreneuriat en Tunisie prévoit que les entrepreneurs naissants qui veulent avoir accès au soutien public doivent passer par les prestataires de soutien locaux. Actuellement, par contre, les contacts sont davantage basés sur des actions individuelles que sur une orientation systématique depuis les établissements d'enseignement supérieur vers les fournisseurs de soutien locaux. Cela peut diminuer le débit et, éventuellement, réduire la qualité des idées présentées aux organisations extérieures car il n'y a pas de contrôle, ni d'activités pour le montage des équipes ou pour l'avancement des idées d'affaires au sein des universités avant que les étudiants n'accèdent aux services externes. Un plus grand engagement des établissements d'enseignement supérieur dans la préparation des idées d'affaires et le montage des équipes pour le démarrage d'entreprise facilitera également la segmentation des demandes pour des services de soutien, par exemple en orientant les entreprises vouées à l'exportation vers un soutien sur mesure.

En outre, des interventions de soutien sur mesure après le démarrage devraient être introduites. Un moyen pour ce faire serait l'établissement d'un programme national pour l'éducation et l'assistance aux entreprises à forte potentialité. Une option à considérer est d'élargir, pendant une période transitoire, la possibilité offerte récemment au personnel académique de participer ou de gérer une entreprise pendant une année sabbatique à demi traitement aux régions économiques prospères et pas uniquement, comme le prévoit la législation actuelle, aux régions défavorisées. Une telle démarche constituerait une incitation

---

<sup>18</sup> The Shadow-an-Entrepreneur Programme <http://www.soe.org.sg/> de l'Ecole polytechnique Ngee Ann à Singapour est un exemple d'un tel programme.

forte pour les professeurs à devenir des modèles de rôle entrepreneuriaux basés sur la recherche et proches des étudiants et des diplômés.

### **Références**

Gibb, A.A. (2007) - *Towards the Entrepreneurial University: Entrepreneurship Education as a Lever for Change* - National Council for Graduate Entrepreneurship (NCGE), Birmingham.

## **ANNEXE A : UNE UNIVERSITÉ ENTREPRENEURIALE – L’UNIVERSITÉ DE MUNICH DES SCIENCES APPLIQUÉES**

### **Brève description de l’établissement**

L’Université de Munich de sciences appliquées a été fondée en 1971 et compte aujourd’hui 16.500 étudiants, environ 500 professeurs, 750 maîtres de conférences et 660 employés. Elle offre une large gamme de cours : 14 facultés concernant la technologie, l’économie, les études sociales et le design proposent une éducation avec plus de 60 programmes de licence, de master et de diplômes. L’université est dirigée par un président, le Pr. Kortstock qui est un fervent adepte de l’idée de l’entrepreneuriat, trois vice-présidents et un chancelier. La MUAS accorde une attention particulière à ce que l’on désigne, dans la littérature, par le terme d’éducation entrepreneuriale appliquée (Cooney et Murray, 2008 ; Walter and Walter, 2008), une éducation basée sur le contact personnel entre les maîtres de conférences et les étudiants et le personnel administratif conforme au principe qui veut « transformer les connaissances en savoir-faire et les apprenants en leaders »

Le Strascheg Center for Entrepreneurship (SCE) a été créé en 2002 par Falk F. Strascheg, un spécialiste du capital risque et un entrepreneur à succès. L’objectif du SCE est de former et de promouvoir la pensée et l’action entrepreneuriales à la MUAS. En tant que société à but non lucratif à responsabilité limitée, les objectifs du SCE ne sont pas dictés par les bénéficiaires et tous les services sont proposés gratuitement aux étudiants. Les programmes de formation très exigeants du SCE sont basés sur l’équipe, l’interdisciplinarité et les aspects pratiques. Le SCE ne met pas en œuvre des idées d’affaires mais se concentre sur l’assistance aux équipes motivées, aux start-up et aux nouvelles sociétés (Sailer, 2011).

### **Cadrer et organiser le soutien à l’entrepreneuriat**

Les benchmarks internationaux (p. ex. Gibb, 2005 ; NCGE, 2006 ; EC, 2008 ; OECD, 2010b) suggèrent que l’établissement d’un soutien efficace à l’entrepreneuriat à l’intérieur d’une université doit être basé sur une vision et une stratégie qui définissent clairement les objectifs, les buts, les approches et les motifs de l’engagement de l’université. Une telle vision et une telle stratégie ont besoin d’un ancrage solide dans la stratégie globale de l’université pour promouvoir l’entrepreneuriat à travers l’établissement. Le système doit être complété, avec le temps, par des incitations et des récompenses pour les professeurs, les chercheurs, les étudiants et le personnel administratif concerné. Ce dernier groupe qui certes ne constitue pas vraiment un groupe cible – en assumant que ce groupe, s’il devait choisir un emploi, ne choisira probablement pas de créer une entreprise – est toutefois un élément crucial dans la promotion de l’entrepreneuriat parce qu’il a le pouvoir d’alléger les contraintes administratives (voir Phan in OECD 2010b).

Ci-après nous analyserons le développement du soutien entrepreneurial à l’Université de Munich de sciences appliquées en nous basons sur les dimensions suivantes :

- ancrage institutionnel et encastrement
- organisation interne et collaboration externe
- ressources financières et

- ressources humaines

Le tableau ci-dessous fournit un aperçu sur les dimensions mentionnées ci-dessus, les critères qui les définissent (voir aussi Annexe 2) et anticipe les résultats qui seront présentés dans la section suivante. Le tableau a été établi comme suit. Les informations obtenues dans les interviews réalisées à deux moments distincts (en 2002 et en 2012) ont été classées selon un système de notes allant de 0 à 4, où 0 représente un critère inexistant et 4 un critère entièrement réalisé. Pour chacun des critères la différence entre 2002 et 2012 est expliquée en fonction des influences des facteurs internes et externes. Les critères qui sont prioritairement influencés par les facteurs internes – les personnes dans le soutien à l’entrepreneuriat, les étudiants et l’organisation et la gouvernance de l’université – reçoivent un plus grand nombre de ‘+’ que les critères influencés par les facteurs externes – le financement public, la collaboration du secteur privé et les partenariats avec d’autres universités et organisations de soutien aux entreprises. Pour chaque différence de notes deux ‘+’ sont attribués aux facteurs d’influence. Par exemple, le changement de trois points dans l’ancrage du soutien à l’entrepreneuriat qui se traduit par la vision et la stratégie de l’université, donne droit à six ‘+’. Dans ce cas, le changement a été plus le résultat des facteurs internes (++++) que des facteurs externes (++) , alors que le changement de deux points dans les activités ciblées à générer des attitudes, des comportements et des compétences s’explique entièrement par des facteurs internes (++++).

**Tableau A.1. Le développement et les facteurs d’influence pour la période entre 2002 et 2012**

Dimension	Critères	0	1	2	3	4
<b>Ancrage institutionnel, encastrement</b>	Soutien à l’entrepreneuriat ancré dans la vision et la stratégie de l’université	2002	interne (++++) externe (++)			2012
	Activités ciblées sur la génération d’attitudes, de comportements et de compétences		2002	interne (++++)		2012
	Ouverture et réflexion sur des approches nouvelles		2002	interne (+) externe (+++)		2012
<b>Organisation interne collaboration externe</b>	Existence d’une structure dédiée à l’entrepreneuriat pour une collaboration inter-facultés viable		2002	interne (++) externe (++)		2012
	Coopération étroite et orientation vers des organisations de soutien externe	2002	interne (+) externe (+++)		2012	
<b>Ressources financières</b>	Financement adéquat à long terme du personnel de soutien à l’entrepreneuriat par le budget de l’université	2002	interne (++) externe (++)		2012	
	Autosuffisance fixée comme objectif	2002	interne (++) externe (++++)			2012
<b>Ressources humaines</b>	Existence d’incitations et de récompenses pour les promoteurs de l’entrepreneuriat	2002	interne (++++)		2012	
	Recrutement sensible à l’entrepreneuriat et développement de carrière du personnel académique	2002	interne (++++)		2012	
	Formation régulière relative à l’entrepreneuriat	2002	interne (+++) externe (+)		2012	

Légende :

0= inexistant; 1= premiers signes visibles ; 2= partiellement réalisé mais pas d’efforts supplémentaires en cours ; 3= partiellement réalisé et des efforts supplémentaires en cours ; 4= entièrement réalisé.

Pour chaque différence de point, deux ‘+’ sont assignés aux facteurs d’influence. Une différence maximale de trois points apportant donc six ‘+’ attribués soit à un facteur interne soit à un facteur externe.

La manière dont ces critères se reflètent au niveau de l'organisation et la mise à disposition de soutien à l'entrepreneuriat et les facteurs d'influence dominants pour la période 2002-2012 sera discuté ci-dessous.

### **Ancrage institutionnel et encastrément**

Un pré-requis important sur la voie qui mène vers le développement d'une université entrepreneuriale est le soutien de la direction de l'université (NCGE, 2006). Le président de l'université s'est engagé à respecter les lignes directrices présentés par la MUAS et le SCE – ensemble avec d'autres partenaires internes et externes – à savoir l'interdisciplinarité, les programmes pratiques et orientés vers les équipes qui encouragent la réflexion et l'action indépendante et responsable. En outre, les programmes doivent enseigner aux étudiants le processus qui leur permet de passer d'une idée à une innovation et les accompagner sur le chemin de la mise en œuvre réussie de leurs idées d'affaires. Malgré plusieurs obstacles, les managements de MUAS et de SCE ont démontré un leadership fort et, par conséquent, ont poursuivi la mise en œuvre et la réalisation de leur vision.

La compréhension de l'entrepreneuriat promue par la MUAS est orientée vers le processus et couvre différents contextes tels que les start-up, les sociétés existantes et les organisations du secteur public. En se lançant dans une nouvelle affaire, l'entrepreneur peut soit avoir une idée (assez) précise en tête, soit une série de compétences, qualifications, ressources et contacts à développer. Faire le pas d'une situation où c'est soit l'un soit l'autre, vers une plus grande concurrence d'idées et de compétences, c'est ce que l'éducation entrepreneuriale de la MUAS vise à atteindre. Premièrement, les entrepreneurs savent ce qu'ils sont, ce qu'ils connaissent et qui ils connaissent. Deuxièmement, ils sont conscients de leur caractère, de leurs goûts et capacités et troisièmement, ils ont compris le couloir de connaissance dans lequel ils se trouvent et les réseaux sociaux dont ils font partie. Pour Sarasvathy (2001), l'entrepreneur qui possède ces « trois catégories de moyens » est un entrepreneur d'effectuation. Il est moins disposé à utiliser les formes traditionnelles de recherche de marché (telles que les enquêtes soigneusement conçues) mais fait appel au « marketing improvisé » et aux alliances de vente. A la place d'un planning à long terme et des analyses de la valeur actualisée nette, il préfère le planning à court terme. Les structures hiérarchiques basées sur les procédures liées au pouvoir sont remplacées par une puissante culture participative qui entretient le capital relationnel de l'entrepreneur. Finalement, malgré une plus grande probabilité d'échec, les entrepreneurs qui utilisent l'effectuation savent généralement mieux gérer les échecs, redémarrer et créer plus d'entreprises à succès à long terme.

### **Organisation interne et collaboration externe**

Le soutien à l'entrepreneuriat de la MUAS est regroupé dans le Strascheg Center for Entrepreneurship. Ce dernier a commencé son travail en 2002 comme un petit centre avec deux professeurs et deux chercheurs. Aujourd'hui, il a le statut d'un « An-Institut », c'est-à-dire d'une société à but non lucratif affiliée à l'université. Deux tiers des 26 personnes qui travaillent pour le centre, sont employés par l'université à titre de chercheur ou de personnel administratif. Le choix d'organiser le soutien à l'entrepreneuriat à la MUAS sous cette forme a été l'option préférée choisie au dépens de la création d'une unique chaire d'entrepreneuriat. Alors que cette approche a facilité l'interdisciplinarité dans le soutien à l'entrepreneuriat, le choix d'une structure indépendante (An-Institut) a également créé le problème de la distance par rapport au management central de l'université. Pour surmonter ce problème, il était nécessaire de travailler de manière continue sur la stratégie et construire et entretenir les liens étroits avec le management de l'université.

Les sources publiques et privées de financement ont joué un rôle dans l'établissement du soutien à l'entrepreneuriat à la MUAS. Le financement initial de la Fondation Strascheg en 2002 a permis d'établir le SCE et de préparer le terrain pour l'établissement institutionnalisé d'un soutien entrepreneurial à l'université. Toutefois, l'ancrage et l'encastrement ont été le résultat d'une décennie de cohabitation et de

collaboration, les deux facteurs ayant été facilités par l'octroi compétitif d'un financement public. L'obtention de fonds du gouvernement fédéral allemand en 2007 et en 2011 a été un élément important pour le succès du partenariat SCE-MUAS. Il a été un élément déclencheur important qui a permis d'augmenter l'acceptation à l'intérieur de l'université et de renforcer le soutien à l'entrepreneuriat et l'ancrage stratégique mentionné ci-dessus. Ces fonds ont surtout servi à augmenter le nombre de personnes dans l'enseignement et le soutien des activités start-up et à investir dans une pépinière qui a accru la présence et la visibilité à l'intérieur de l'université.

L'investissement de la Strascheg Foundation a également permis d'établir d'autres liens avec le secteur privé. Aujourd'hui, le SCE est un élément bien établi dans la communauté d'affaires de Munich qui ne cesse d'augmenter les liens stables avec les grands groupes (multinationaux), les entreprises à forte croissance et les petites et moyennes entreprises (traditionnelles). De cette manière, le soutien à l'entrepreneuriat et en particulier les activités en termes d'éducation entrepreneuriale sont conceptualisés et fournis en étroite collaboration avec le « monde des affaires ». Cette approche a permis de créer les intentions et les capacités entrepreneuriales dans un environnement proche de l'activité entrepreneuriale.

Le fait que la MUAS s'est établie comme un acteur central de l'écologie locale de soutien à l'entrepreneuriat par une université peut être attribué à des facteurs internes et externes. Initialement, la coopération entre les quatre établissements d'enseignement supérieur de Munich activement impliqués dans la promotion de l'entrepreneuriat, dépendait entièrement des individus et de leurs réseaux personnels. Certes, l'échange d'informations a fonctionné puisque les gens « se connaissaient », toutefois, il était difficile pour les étudiants de se déplacer entre les quatre universités à la recherche d'activités ou de formats éducatifs intéressants ou encore des partenaires start-up et du soutien nécessaire. Il est difficile de savoir quel élément a été le plus influent, étant donné que le succès dans l'obtention du financement externe public et privé a probablement augmenté l'attractivité de la MUAS en tant que partenaire. Toujours est-il que la volonté continue des personnes engagées dans le soutien à l'entrepreneuriat à la MUAS et au SCE à introduire de nouvelles approches a davantage influencé la position de la MUAS dans l'écologie locale du soutien à l'entrepreneuriat par l'université.

Aujourd'hui, la MUAS, l'Université technique de Munich, l'Université Ludwig-Maximilian de Munich et l'Université des Forces armées fédérales de Munich forment un consortium appelé 4Entrepreneurship, qui se réunit régulièrement pour échanger des informations et développer conjointement de nouveaux formats pour l'éducation, le coaching et le mentorat. Parmi les résultats de cette coopération nous citerons l'École d'été internationale organisée conjointement et l'Académie d'entrepreneuriat social établi récemment.

## **Ressources financières**

En 2002, les activités de soutien à l'entrepreneuriat disposaient d'un budget inférieur à 50.000 euros, entièrement financé par l'université. Ce budget a été multiplié par dix en 2007 et a plus que doublé depuis. Le budget de l'université assure le financement à long terme du soutien à l'entrepreneuriat, complété par les ressources mises à la disposition par la Strascheg Foundation. Cette dernière a eu une fonction multiplicatrice – en complétant des ressources budgétaires de l'université allouées à l'entrepreneuriat et en attirant d'autres financements du secteur privé. Depuis 2007, le financement public constitue une contribution significative. Toutefois, à long terme, les recettes croissantes qui proviennent de la collaboration avec l'industrie et qui prennent la forme d'honoraires, de parrainages et de financements de la recherche devraient constituer la base d'un financement multi-sources du soutien à l'entrepreneuriat à la MUAS.

## Ressources humaines

Le soutien à l'entrepreneuriat dans les universités et en particulier l'éducation entrepreneuriale, exigent le renforcement et le développement des ressources humaines existantes et le recrutement de personnel supplémentaire. Aujourd'hui, la MUAS emploie cinq professeurs titulaires qui enseignent et font de la recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat, dix maîtres de conférences contractuels qui assurent l'éducation entrepreneuriale conformément au programme d'études et au-delà du cursus. En outre, la position d'un des trois vice-présidents de l'université est dédiée à l'entrepreneuriat. Parallèlement, chaque faculté est à la recherche d'un ou deux membres de personnel pour le SCE. Ces derniers sont appelés « parrains de faculté » et entretiennent un contact régulier avec les membres du corps enseignant et les étudiants, ils les informent sur l'offre du SCE et essaient de trouver des opportunités entrepreneuriales liées à la recherche et aux activités des étudiants.

La réduction du nombre d'heures d'enseignement pour récompenser les professeurs qui partagent leur recherche avec des étudiants dans le cadre de l'entrepreneuriat et/ou participent en tant que mentors aux start-up est en cours d'élaboration. Cette mesure est le résultat de longues négociations entre les managements du SCE et de l'université. Il peut être supposé que l'intérêt accru des étudiants pour les activités hors programme a contribué à cette décision. Cet intérêt peut être considéré comme un indicateur reflétant les intentions accrues en faveur de l'entrepreneuriat étant donné que la participation signifie que les étudiants ont soit un intérêt à apprendre plus, soit une demande de soutien qui dépasse l'offre du programme. Par conséquent, les incitations pour les professeurs sont nécessaires pour qu'ils jouent un rôle plus actif dans la recherche et la concrétisation des idées. En plus de la réduction des heures d'enseignement mentionnée ci-dessus, des opportunités de formation systématiques pour les personnes engagées dans le soutien à l'entrepreneuriat sont en cours de discussion.

## Références

- Clark, B. R. (1998), "Creating Entrepreneurial Universities. Organisational Pathways of Transformation", Pergamon: IAU Press.
- Cooney T. and Murray T. (2008), "Entrepreneurship Education in the Third Level Sector in Ireland", Report presented to the National Council for Graduate Entrepreneurship, August 2008.
- European Commission (2008), "Entrepreneurship in higher education, especially within non-business studies", European Commission, Brussels.
- Gibb, A.A. (2005), "Towards the Entrepreneurial University. Entrepreneurship Education as a lever for change". NCGE Policy paper series, online accessible at [www.ncge.org.uk](http://www.ncge.org.uk).
- Hill and Gruner '(1973), "A study of development in small group behavior", *Small Group Behaviour*, 4, pp 35-82
- NCGE (2006), "The Entrepreneurship Foundation – Annex 4", National Council for Graduate Entrepreneurship, Royal Society of Arts, Ewing Marion Kauffman Foundation.
- OECD (2010a), "Universities, Innovation and Entrepreneurship: Criteria and Examples of Good Practice", OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Working Papers, 2010/10, OECD Publishing.
- OECD (2010b), "From Strategy to Practice in University Entrepreneurship Support: Strengthening Entrepreneurship and Local Economic Development in Eastern Germany: Youth, Entrepreneurship

and Innovation", OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Working Papers, 2010/9, OECD Publishing.

Sailer, K (2011), "Motivation and Responsibility: the MORE Project at the Munich University of Applied Sciences", in H.F.O. Kortzfleisch (ed.) Scientific Entrepreneurship. Reflections on Success of 10 Years EXIST, EUL Publishing.

Sailer K and H. Gillig (2009), Gründungsförderung. Erfolgsfaktor Entrepreneurship für Studierende. Wissenschaftsmanagement, 3/09, pp. 14-21.

Sarasvathy S.D (2001), "Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency." *The Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 2 (Apr., 2001), pp. 243-263.

Schultz, W (1982), *Elements of Encounter*, Irvington Publishers, New York

Tuckman, B (1965), Development sequences in small groups, *Psychological Bulletin*, 63, pp 384-99

Volkman, C., K.E. Wilson, S. Mariotti, D. Rabuzzi, S.V. Vyakarnam, and A. Sepulveda (2009), 'Educating The Next Wave Of Entrepreneurs: Unlocking Entrepreneurial Capabilities To Meet The Global Challenges Of The 21st Century. A report of the Global Education Initiative, World Economic Forum.

Walter, S. G. and Walter, A. (2009), 'Personenbezogene Determinanten von Unternehmensgründungen: Stand der Forschung und Perspektiven des Fortschritts. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 61 (2), 57-89.

Whittaker, J (1970), "Models of group development: implications for social group work practice", *Social Science Review*, 4, pp 35-82.

**ANNEXE B : LE ROLE DES UNIVERSITÉS DANS LE SOUTIEN À L'ENTREPRENEURIAT  
CRITÈRES DE BONNES PRATIQUES DE L'OCDE/LEED**

<p>Stratégie dans le soutien à l'entrepreneuriat</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une compréhension approfondie de l'entrepreneuriat est un objectif stratégique des universités soutenu par l'administration.</li> <li>2. Les objectifs de l'éducation entrepreneuriale et de l'aide à la création incluent la génération d'une attitude, d'un comportement et des compétences entrepreneuriales tout en soutenant un entrepreneuriat de croissance (de haute et de faible technologie).</li> <li>3. Il existe des incitations et des récompenses précises pour les enseignants, les chercheurs et les professeurs qui soutiennent activement l'entrepreneuriat des diplômés (mentorat, partage de résultats de recherche, etc.).</li> <li>4. Le recrutement et le parcours professionnel de l'équipe académique prennent en compte l'attitude, le comportement et l'expérience dans l'entrepreneuriat autant que les activités de soutien à l'entrepreneuriat.</li> </ol>
<p>Gestion du financement et des ressources humaines</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'université accepte de dédier une partie de son budget pour assurer un financement minimum et à long terme du personnel et des frais généraux pour l'entrepreneuriat des diplômés.</li> <li>2. L'université se fixe comme objectif l'autosuffisance du soutien à l'entrepreneuriat interne.</li> <li>3. Le développement des ressources humaines en termes de personnel et d'enseignants engagés dans le soutien des start-up est mis en place.</li> </ol>
<p>L'infrastructure de soutien à l'entrepreneuriat</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une structure dédiée à l'entrepreneuriat (conseil, département, centre de soutien) est en place. Il coordonne, intègre et collabore étroitement avec le soutien à l'entrepreneuriat des facultés et assure une collaboration viable entre les facultés.</li> <li>2. Des pépinières d'entreprises existent sur le campus, à défaut une assistance pour accéder aux pépinières externes est prévue.</li> <li>3. Il existe une reconnaissance mutuelle et une coopération étroite entre les organisations de soutien à l'entrepreneuriat et aux start-up à l'intérieur et à l'extérieur de l'université et les rôles sont clairement définis.</li> </ol>
<p>L'éducation entrepreneuriale</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'éducation entrepreneuriale est progressivement intégrée dans le programme d'études et le recours à la pédagogie entrepreneuriale est encouragé à travers les facultés.</li> <li>2. L'offre en éducation entrepreneuriale est largement communiquée et des mesures sont prises pour augmenter les capacités de l'offre en termes d'effectifs ainsi que les effectifs eux-mêmes.</li> <li>3. Une série de cours existe, utilisant des méthodes d'enseignement</li> </ol>

créatives et adaptées aux besoins des étudiants de tous niveaux.

4. La série de cours possède une offre différenciée qui couvre les phases d'élaboration, de création et de croissance de l'entreprise. Pour certains cours, un recrutement actif est pratiqué.
5. Le recours aux anciens diplômés, aux organisations de soutien aux entreprises et aux entreprises constitue un élément clef de l'éducation entrepreneuriale.
6. Les résultats de la recherche effectuée dans le domaine de l'entrepreneuriat forment des éléments clés dans l'éducation entrepreneuriale.

#### Le soutien à la création d'entreprises

1. L'éducation entrepreneuriale et les activités de soutien à l'entrepreneuriat sont étroitement intégrées.
2. La construction d'équipes est activement facilitée par le personnel de l'université.
3. L'accès aux financements privés est facilité par la construction de réseaux et l'organisation d'évènements dédiés.
4. Il existe une offre de mentorat de la part des professeurs et des entrepreneurs.
5. Le soutien à l'entrepreneuriat interne est étroitement intégré aux réseaux et partenariats externes de soutien aux entreprises, il existe des relations étroites avec les entreprises en général et les anciens diplômés de l'université.

#### L'évaluation

1. Un inventaire et une évaluation des activités entrepreneuriales sont régulièrement effectués.
2. L'évaluation des activités entrepreneuriales est formalisée et prend en compte une évaluation des impacts à court (après le cours), à moyen (à l'obtention du diplôme) et à long terme (suivi des anciens diplômés et des entreprises créées).



# Entrepreneuriat, PME et Développement Local

Étude l'OCDE sur les qualifications et les compétences en entrepreneuriat

## PROMOUVOIR L'ENTREPRENEURIAT DANS LES UNIVERSITÉS TUNISIENNES

Ce rapport présente les principales conclusions et recommandations d'un examen sur l'enseignement de l'entrepreneuriat et le soutien à la création d'entreprises par les universités et des universités des sciences appliquées tunisiennes. Il s'insère dans le cadre des revues portant sur les qualifications et les compétences à l'entrepreneuriat menées par le Programme de développement économique et de création d'emplois au niveau local (LEED) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

L'examen porte sur les stratégies, structures et pratiques en matière de promotion de l'entrepreneuriat dans les universités tunisiennes mettant en évidence l'enseignement des motivations entrepreneuriales pour favoriser la création d'entreprises par les diplômés. L'un des atouts essentiels du système tunisien est qu'il permet à un grand nombre d'étudiants d'accéder à un enseignement de base en entrepreneuriat. Le rapport expose les possibilités d'améliorer cet enseignement à l'aide de modèles internationaux de bonnes pratiques et en complément, par une importante aide au démarrage pour les étudiants prêts à aller plus en avant.

A cette fin, le présent rapport recommande la création d'une stratégie nationale de promotion de l'entrepreneuriat aux objectifs, indicateurs et mesures incitatives clairement définis, des méthodes d'apprentissage par des critères de référence et une base de données pour le matériel pédagogique. En outre, il recommande la création d'une plateforme d'échange pour les universités sur les pratiques de soutien à l'entrepreneuriat proposant une interface à travers des « champions de l'entrepreneuriat » dans les universités, une association académique et une meilleure formation des formateurs. L'enseignement de base à l'entrepreneuriat existant devrait être amélioré par de nouvelles activités et approches et le soutien à la création et à la croissance des entreprises renforcé par un niveau supplémentaire d'encadrement qui comprendra l'incubation, le coaching, l'orientation et le soutien post-start-up.

