

# Projet Erasmus+ Yabda

*Strengthening of relations between higher education and the wider  
economic and social environment*

586418-EPP-1-2017-1-MA-EPPKA2-CBHE-JP

## WP 1

### Yabda Entrepreneurship Center Model and Institutional Strategies: Customization and Training

#### Task 1 – “Think Big for Excellence”

#### Report 1.3. – “Yabda Guide of Best Practices”

# Projet Erasmus+ Yabda

*Strengthening of relations between higher education and the wider economic and social environment*

586418-EPP-1-2017-1-MA-EPPKA2-CBHE-JP

## WP 1

### Yabda Entrepreneurship Center Model and Institutional Strategies: Customization and Training

WP 1	Yabda Entrepreneurship Center Model and Institutional Strategies: Customization and Training
Task 1	Think Big for Excellence
Deliverable 1.1.	Yabda Guide of Best Practices M4 (April 2018)
Status of the document	Draft For internal use only – Please do not circulate (draft to be updated after the “train-the-trainers” workshops)
Document version	V2 (updated version after the workshop in Tunis)
Date	15/07/2018
Author	LENTIC – ULiège

### Task 1 – “Think Big for Excellence”

### Report 1.3. – “Yabda Guide of Best Practices”

## Table des matières

<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>4</b>
<b>1. L'UNIVERSITE ENTREPRENANTE.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1. PHILOSOPHIE GENERALE .....</b>	<b>7</b>
<b>1.2. CONTRAINTES CONTEXTUELLES.....</b>	<b>10</b>
<b>1.3. PROCESSUS D'IMPLEMENTATION .....</b>	<b>11</b>
<b>2. DISPOSITIFS DE SOUTIEN AU DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT AU SEIN DES UNIVERSITES .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1. FORMATION A L'ENTREPRENEURIAT .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2. SOUTIEN ET SENSIBILISATION .....</b>	<b>19</b>
<b>2.3. AIDE AU PASSAGE VERS LE MARCHÉ.....</b>	<b>22</b>
<b>2.4. VERS UNE INTEGRATION ET UNE COMPLEMENTARITE DES PRATIQUES .....</b>	<b>25</b>
<b>3. CONTRAINTES CONTEXTUELLES ET PRECAUTIONS D'IMPLEMENTATION A PRENDRE EN COMPTE .....</b>	<b>27</b>
<b>3.1. CADRES REGLEMENTAIRES ET POLITIQUES PUBLIQUES .....</b>	<b>28</b>
<b>3.2. STRUCTURES DE GOUVERNANCE .....</b>	<b>29</b>
<b>3.3. PRECAUTIONS D'IMPLEMENTATION.....</b>	<b>30</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>32</b>

## Introduction

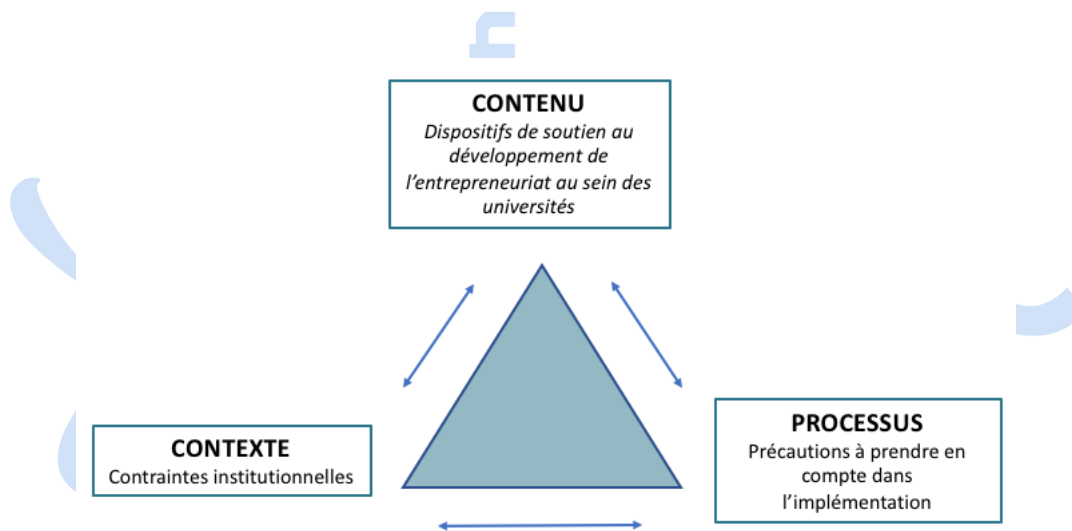
L'objectif général du projet YABDA est promouvoir l'entrepreneuriat et l'innovation dans les pays du Maghreb grâce à un rôle actif des universités locales. Le défi du projet est surtout de développer ces compétences dans les domaines où les pays partenaires présentent un avantage concurrentiel, notamment la technologie verte, l'énergie et le développement durable. Pour ce faire, les universités partenaires visent à créer une infrastructure entrepreneuriale et une culture de l'innovation susceptibles de (1) s'appuyer sur les ressources du contexte régional ; (2) favoriser la construction et la pérennisation d'un réseau de haut niveau de futurs entrepreneurs et innovateurs capables de s'articuler avec l'écosystème de marché local, régional et international.

Les universités jouent plusieurs rôles dans leurs communautés. L'une de leurs fonctions clés est de soutenir et de stimuler l'entrepreneuriat et l'innovation pour contribuer au développement régional, social et communautaire. Il existe de nombreuses initiatives pour coordonner et intégrer ces activités dans une université. **L'objectif de ce rapport est de recenser les bonnes pratiques en matière de dispositifs de soutien au développement de l'entrepreneuriat au sein des universités**, en présentant des exemples concrets d'initiatives au Maghreb et en Europe.

Plusieurs travaux dans la littérature académique (e.g. Sanchez 2013, Rideout et Gray 2013, Fayolle et Gailly 2015) nous invitent cependant à avoir un **regard critique sur la notion de « bonnes pratiques »** en soutien à l'entrepreneuriat dans les universités. En particulier, ces travaux nous montrent qu'il n'y a pas de solution unique qui permette de transférer directement le **contenu** des dispositifs de soutien à l'entrepreneuriat d'une université à l'autre et qu'il faut à chaque fois prendre en compte le **contexte** et le **processus** d'implémentation de ces initiatives. Par exemple, Lüthje and Franke (2003) nous rappellent de l'importance des facteurs contextuels (e.g. culture entrepreneuriale des étudiants) qui peuvent favoriser, ou inversement, entraver le développement des compétences entrepreneuriales chez les étudiants universitaires. De son côté, Johannisson (1991) considère que il y a aussi des facteurs processuels à prendre en compte, comme par exemple le *know-why* (attitudes, valeurs et motivations individuelles), le *know-who* (compétences relationnelles et sociales à court et à long terme) et le *know-when* (intuition du bon moment). De plus, de leurs études récentes sur le développement des

compétences entrepreneuriales au sein des universités maghrébines, Ruiz-Navarro et al. (2017)<sup>1</sup> et Pichault et Matmati (2017)<sup>2</sup> montrent également que deux facteurs principaux – (1) un contexte institutionnel favorable à la collaboration université/entreprise et (2) la capacité de développer des relations durables entre toutes les parties prenantes concernées — apparaissent comme des enjeux centraux pour l’efficacité des initiatives liées au développement des compétences entrepreneuriales dans les universités maghrébines.

C’est ainsi que nous serons particulièrement attentifs dans ce rapport à mettre en perspective la notion de « bonnes pratiques » en l’articulant avec les dimensions contexte et processus. Autrement dit, ce rapport reposera sur un recensement des **dispositifs de soutien au développement de l’entrepreneuriat au sein des universités** (*contenu*) en les mettant en relation avec des **contraintes institutionnelles** (*contexte*) et des **précautions à prendre en compte dans l’implémentation** (*processus*) spécifiques à ces dispositifs (Figure 1).



*Figure 1 - Modèle contenu/contexte/processus pour l’organisation et la gestion des initiatives en soutien à l’entrepreneuriat*

Ce rapport s’articule de la manière suivante. Nous présenterons tout d’abord la philosophie générale de l’université entreprenante ainsi que les contraintes contextuelles génériques et les

<sup>1</sup> Le travail de Ruiz-Navarro et al. (2017) est une étude réalisée dans le cadre du projet Tempus de l’Union Européenne, en vue de promouvoir l’entrepreneuriat dans les universités du Maroc. Les résultats de cette étude permettent d’identifier les principales barrières et mesures facilitatrices liées à la culture entrepreneuriale au sein des universités et de contribuer ainsi à la réflexion sur les principales lignes stratégiques à suivre.

<sup>2</sup> Le travail de Pichault et Matmati (2017), lui aussi élaboré dans le cadre du programme Tempus, fait un état de lieux des pratiques partenariales déjà mises en œuvre par un échantillon d’institutions universitaires du Maghreb (notamment l’Algérie, le Maroc et la Tunisie), organisations professionnelles maghrébines et institutions académiques européennes.

précautions de mise en œuvre à prendre en compte quand on considère des initiatives de développement de l'entrepreneuriat au sein des universités. Deuxièmement, nous passerons à l'analyse du contenu de trois types de dispositif accompagnés d'une réflexion globale sur l'intégration de ces pratiques dans un dispositif général d'aide à l'entrepreneuriat. Pour conclure, nous proposerons un modèle contenu/contexte/processus pour l'organisation et la gestion des initiatives en soutien à l'entrepreneuriat au sein des universités.

# مدى ييد

## 1. L'université entrepreneurante

### 1.1. Philosophie générale

L'agenda politique de leaders, gouvernements, institutions mondiales et autorités locales a inclus l'entrepreneuriat dans la liste des priorités des pays maghrébins. Ils considèrent que la création d'entreprises et le développement d'un tissu entrepreneurial dynamique et de qualité est un facteur crucial pour la croissance économique des territoires et le bien-être de la société. Cet intérêt de la part du politique s'est également traduit par le développement d'études spécifiques sur le sujet. Nous pouvons, par exemple, signaler l'analyse de Schawab et Sala-i-Martin (2016) qui comprend dans son modèle conceptuel la sophistication du tissu entrepreneurial en tant qu'élément clé de la stratégie économique.

La création d'entreprises à haut potentiel de croissance est toutefois un processus complexe associé à une identification plus détaillée de la nature de la **méthode entrepreneuriale** nécessaire au processus même de création. Selon Nussbaum et Sen (1993) cette méthode est cruciale pour le bien-être de la société car elle peut servir pour promouvoir les innovations sociales permettant le développement des capacités humaines, tout en surmontant la dichotomie traditionnelle profit/non profit, en investissant dans la résolution de problèmes sociaux. Ainsi, la méthode entrepreneuriale n'est pas seulement un instrument du libre marché, mais elle utilise le marché et les institutions publiques en tant qu'instruments pour mettre en place une procédure rationnelle destinée à reformuler les problèmes de la société et à la faire avancer (Sarasvathy et Venkataraman 2011).

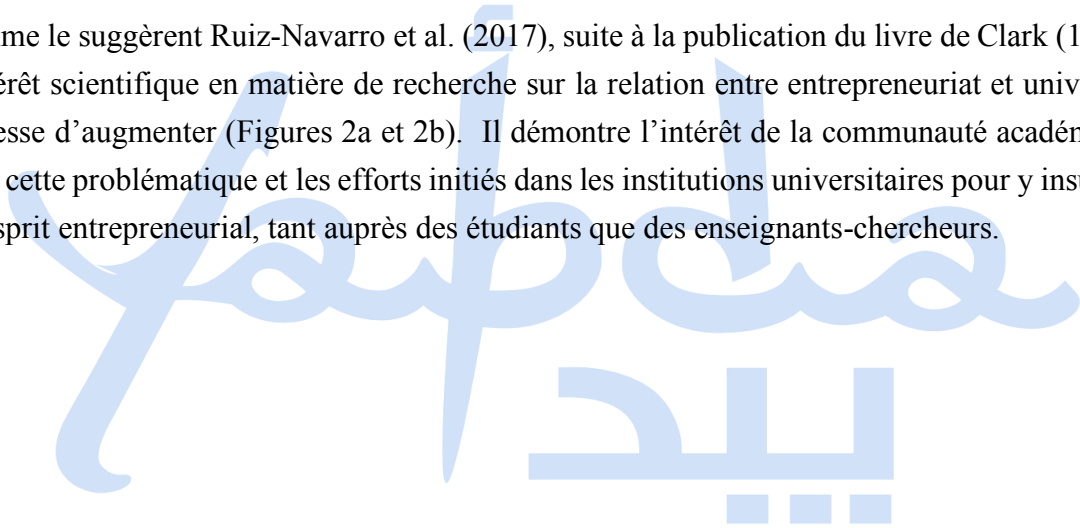
Du point de vue de cette branche de la littérature, la méthode entrepreneuriale devrait donc être enseignée non seulement aux personnes qui souhaitent devenir des entrepreneurs, mais à tout individu, vu que ceci aurait un impact important tant en termes de création d'entreprises que pour la résolution de problèmes sociaux. Cette perspective implique de débarrasser la formation en entrepreneuriat de son cloisonnement en tant que sous-discipline du management ou de l'économie, et de le situer dans une vision sociétale plus large. Appliquer cette méthode au système universitaire permettrait de réinventer, non seulement les contenus des cours, mais aussi la nature même de l'université, surmontant ainsi les contradictions vécues actuellement par certaines universités ayant des approches partielles à l'égard du monde de l'entreprise. Toutefois, pour appliquer cette méthode, il convient aller au-delà des approches purement économistes et adopter une perspective sociale plus large et inclusive liée à des concepts

émergents comme celui de l'université civique (Goddard et al. 2013). L'idée émergente d'université civique élargit et renforce le discours de l'**université entreprenante** et encadre l'intérêt pour les relations université/entreprise. Elle sert à construire des ponts entre université, développement social et développement territorial en utilisant la méthode entrepreneuriale.

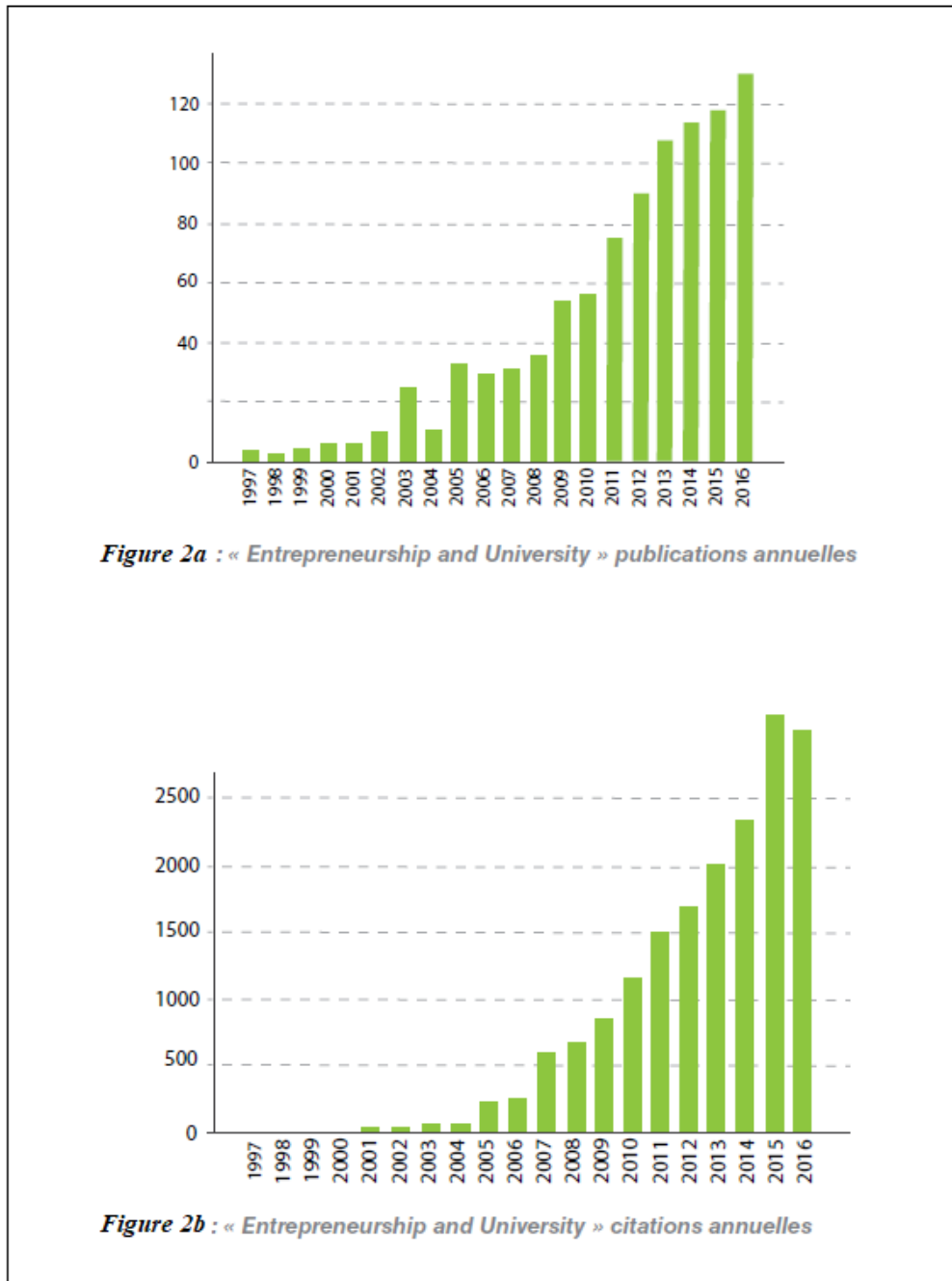
Le paradigme de l'université entreprenante comprend des aspects tels que (Clark 1998):

- la capacité d'identification et d'exploitation de ses ressources stratégiques ;
- le développement de ses capacités directives et la gestion professionnalisée de son organisation ;
- la connexion avec l'entourage et l'établissement d'alliances avec des agents clés du système;
- la diversification des sources financières.

Comme le suggèrent Ruiz-Navarro et al. (2017), suite à la publication du livre de Clark (1998), l'intérêt scientifique en matière de recherche sur la relation entre entrepreneuriat et université ne cesse d'augmenter (Figures 2a et 2b). Il démontre l'intérêt de la communauté académique pour cette problématique et les efforts initiés dans les institutions universitaires pour y insuffler un esprit entrepreneurial, tant auprès des étudiants que des enseignants-chercheurs.







Source: Ramos et Ruiz-Navarro (2004). Graphique extrait de Ruiz-Navarro et al. (2017)

Malgré les nombreuses approches conceptuelles qu'on peut trouver dans les études disponibles dans la littérature scientifique, trois fonctions de base semblent caractériser le contenu de l'université entreprenante: recherche, enseignement et transfert. La première amène au débat entre recherche fondamentale ou appliquée. Les deux suivantes abordent l'importance de munir l'université de ressources et de favoriser son déploiement stratégique pour produire une activité d'entrepreneuriat.

Des études récentes suggèrent que le succès des universités entrepreneuriales n'est pas seulement une question de contenu des initiatives en soutien à l'entrepreneuriat dans les universités mais aussi du contexte large et des pratiques concrètes influençant l'implémentation de ces programmes. Certains auteurs (e.g. Harding et al. 2007, Fichter et Tiemann 2018) soulignent l'importance de favoriser le développement d'un écosystème académique capable de créer une culture et vision communes sur l'entrepreneuriat au sein des universités et des acteurs locaux concernés. Dans ces écosystèmes, il s'agirait de valoriser la recherche appliquée mais aussi de travailler sur la gouvernance et l'institutionnalisation des initiatives entrepreneuriales. D'autres auteurs (e.g. Boh et al. 2016) suggèrent de travailler davantage au niveau des pratiques d'implémentation des programmes de coopération entre l'université et l'entreprise en favorisant, par exemple, la création de lieux de partage qui permettent d'harmoniser les ambitions des entrepreneurs, le savoir des académiques et les besoins des usagers finaux. Une telle pratique de partage aurait comme but de stimuler des processus d'innovation technologique capables de répondre de manière efficace à la demande réelle du marché.

## 1.2. Contraintes contextuelles

Dans leur étude sur le développement de l'entrepreneuriat dans les universités du Maroc, Ruiz-Navarro et al. (2017) les contraintes du **contexte institutionnel** du pays sont un obstacle majeur à la mise en place, par exemple, de partenariats université-entreprise réussis. Les actions prioritaires doivent se concentrer sur des aspects associés à la réduction des barrières bureaucratiques, la facilitation et la simplification des démarches administratives, l'allègement de la pression fiscale et la transparence. Ces actions doivent s'accompagner d'actions de politique économique destinées à améliorer les ressources complémentaires pour entreprendre, dans un contexte associé aux connaissances, avec des infrastructures complémentaires disponibles à proximité des universités (incubateurs, parcs scientifiques ou technologiques, etc.), en plus des ressources financières adaptées aux projets.

A titre d'exemple, mentionnons 4 actions concrètes qui permettent d'améliorer les conditions de l'écosystème entrepreneur des universités en insistant sur des mesures liées au contexte institutionnel large et à l'administration publique :

- la modification des lois et adaptation des stratégies nationales pour la promotion de la coopération entre les entreprises et les universités ;

- la mise au point d'incitations économiques (e.g. avantages fiscaux ou d'accès au crédit) pour les entreprises qui participent activement à des formations universitaires ;
- le développement de guichets uniques pour les procédures administratives nécessaires à l'implémentation de ces programmes de coopération ;
- l'assainissement du climat des affaires et la mise en place de règles de bonne gouvernance pour la coopération université/entreprise.

Dans leur *Livre blanc sur les pratiques de collaboration université-entreprise au Maghreb*, Pichault et Matmati (2017) s'intéressent de manière plus spécifique aux initiatives de trois pays maghrébins - l'Algérie, le Maroc et la Tunisie - qui sont engagés dans des programmes de collaboration université/entreprise. Leur analyse des dispositifs de l'alternance et l'apprentissage confirme l'importance cruciale du contexte institutionnel pour la réussite de telles initiatives. Cette voie pédagogique reste très limitée au Maghreb alors qu'elle donne de très bons résultats dans les pays occidentaux en permettant notamment l'acquisition des compétences opérationnelles, en plus des connaissances théoriques et générales. La réussite de cette pratique pédagogique nécessite des dispositifs réglementaires pour encadrer les responsabilités de chaque acteur et garantir la qualité de la formation acquise par l'étudiant.

### 1.3. Processus d'implémentation

Selon Pichault et Matmati (2017), la mise en œuvre de dispositifs en soutien de l'entrepreneuriat au sein des universités n'est pas seulement influencée par la qualité du contexte institutionnel, mais aussi par le **processus d'implémentation** de ces dispositifs. Ils l'expliquent à travers deux exemples d'initiatives concrètes au Maghreb :

- La recherche en entreprise – sa mise en œuvre nécessite que les intérêts des différents acteurs (enseignants-chercheurs, entreprises et universités) soient précisés notamment en ce qui concerne la confidentialité des informations recueillies en entreprise, la liberté de publication académique et d'utilisation pédagogique des connaissances élaborées par les chercheurs à partir des recherches réalisées en entreprise, le financement de la recherche et l'obligation d'un feedback pour l'entreprise qui a servi de lieu de recherche.
- La professionnalisation des enseignements —telle que mise en œuvre dans les universités maghrébines— n'est guère attractive pour les étudiants. Les possibilités limitées d'accès (ou de passerelles) vers les cycles supérieurs restreignent les perspectives de développement de compétences des étudiants concernés, surtout si ces

parcours pédagogiques apparaissent, pour les étudiants et leurs parents, comme des formations spécialisées pour une entreprise. La solution à ce dilemme réside dans la création de passerelles entre cycles et dans la possibilité de poursuite des études ultérieures, dans la création d'écoles et d'instituts spécialisés de formation professionnelle (écoles d'ingénieurs, écoles de commerce...) et surtout l'intégration des contenus professionnalisants dans le dispositif pédagogique de chaque filière d'enseignement, comme cela est déjà le cas dans les études de médecine par exemple.

La mise en œuvre de dispositifs en soutien de l'entrepreneuriat au sein des universités maghrébines est perçue comme importante autant par les universités que par les entreprises. Mais elle apparaît aussi comme une préoccupation quelque peu conjoncturelle ne donnant pas lieu à une vision structurée et pérenne. Les deux familles d'acteurs – les universitaires et les entrepreneurs - ne sont pas satisfaits des résultats engrangés et se rejettent mutuellement la responsabilité de cette situation. Les nombreuses initiatives mises en œuvre, quelle que soit leur origine, n'ont pas donné leur pleine efficacité opérationnelle à cause de :

- la faible appropriation des pratiques mises en place, de leur partage limité entre institutions nationales et encore moins entre institutions maghrébines;
- la faible pérennisation et la dépendance aux personnes, surtout quand il s'agit de pratiques développées dans le cadre des projets de coopération ;
- la tendance à la bureaucratisation des dispositifs;
- la grande charge de travail des acteurs impliqués, notamment les enseignants-chercheurs ;
- l'éloignement des universités et du monde économique.

Ces sont sans doute des facteurs à prendre en compte dans l'implémentation de dispositifs en soutien de l'entrepreneuriat au sein des universités au Maghreb destinées à favoriser l'entrepreneuriat.

La sociologie de la traduction (Akrich, Callon et Latour 2006) – initialement développée par rapport à la gestion des innovations technologiques – met particulièrement l'accent sur l'importance du *processus* par lequel un changement – dans notre cas la création de dispositifs en soutien de l'entrepreneuriat au sein des universités - a lieu et le *contexte* dans lequel ce changement a lieu: un *contenu* particulièrement innovant peut ne jamais se concrétiser si aucune action spécifique est entreprise pour rendre ce contenu approprié à son propre contexte particulier. De ce point de vue, toute initiative innovante consiste en un processus de traduction

capable d'établir des liens entre des éléments de contenu et de contexte qui apparemment n'ont aucun rapport les uns avec les autres.

Si l'on adopte cette perspective de la sociologie de la traduction, nous pouvons identifier 4 étapes clés dans l'implantation de dispositifs de soutien au développement de l'entrepreneuriat au sein des universités maghrébines :

1. prise en compte précise du contexte local (*contextualisation*) – identifier les contraintes et opportunités institutionnelles spécifiques au contexte des universités et des entreprises qui décident de mettre en place des dispositifs de soutien au développement de l'entrepreneuriat
2. définition commune des problèmes à résoudre (*problématisation*) – les universités et les entreprises identifient des questions de recherche et formation communes avec l'implication de toutes les parties prenantes concernées par cet agenda ; les solutions à privilégier en termes de dispositifs concrets sont également réfléchies de façon conjointe par les parties
3. intéressement de chaque acteur concerné et attribution de rôles précis à chacun dans les dispositifs (*enrôlement*) – les promoteurs des initiatives structurent la collaboration université-entreprise en définissant des instances de gouvernance qui permettent la participation de toutes les parties prenantes concernées par ces initiatives
4. constitutions de « quick wins » pour toutes les parties prenantes (*investissements de forme*) – ces sont des petites modifications qui peuvent s'effectuer à partir des initiatives déjà existantes et qui permettent de faciliter l'implantation des dispositifs de soutien au développement de l'entrepreneuriat en les rendant plus cohérents avec les besoins des parties prenantes concernées.
5. pérennisation des initiatives et solutions mises en place (*pérennisation*) – anticiper dès que possible la question de la pérennisation des initiatives mises en place et des solutions (organisationnelles, humaines, financières, temporelles, etc.) nécessaires à cette pérennisation, afin d'en garantir leur viabilité à long terme.

## 2. Dispositifs de soutien au développement de l'entrepreneuriat au sein des universités

Cette section de notre rapport présente une revue des bonnes pratiques en soutien à l'entrepreneuriat au sein des universités, articulées autour de trois catégories de dispositifs :

1. La formation à l'entrepreneuriat
2. Le soutien et la sensibilisation des étudiants, des enseignants et des chercheurs
3. L'aide au passage vers le marché

Dans les trois premières sections qui suivent, nous présenterons le contenu spécifique des trois types de dispositifs en question (formation à l'entrepreneuriat ; soutien et sensibilisation des étudiants, des enseignants et des chercheurs à l'entrepreneuriat ; aide au passage vers le marché). Pour chaque de ces dispositifs, nous présenterons quelques exemples d'initiatives concrètes au Maghreb et en Europe. In fine, dans la quatrième section, nous nous pencherons sur la nécessaire articulation de ces différentes pratiques, qui doivent être réfléchies dans un tout cohérent et non pas être isolées les unes des autres.

Ces propos sont par ailleurs mis en perspective dans la section 3 de ce rapport, qui insiste, d'une part, sur le contexte institutionnel - dans le sens de contexte externe (cadres réglementaires et des politiques publiques) et de contexte interne (structures de gouvernance) de ces dispositifs – et, d'autre part, sur le processus de mise en œuvre de ces dispositifs avec une attention majeure aux conditions d'implémentation. Nous pourrions ainsi expliquer que la bonne implantation des dispositifs en soutien à l'entrepreneuriat au sein des universités, au Maghreb comme en Europe, est influencée à la fois par le contexte (externe et interne) et le processus d'implémentation spécifiques aux dispositifs choisis, dans la logique de mise en perspective de la notion de bonnes pratiques sur laquelle nous insistons précédemment.

### 2.1. Formation à l'entrepreneuriat

Parmi les obstacles majeurs à la création d'une entreprise chez les jeunes, on identifie notamment le manque de compétences entrepreneuriales. Ces compétences touchent aux principes de création et de croissance d'une entreprise, mais incluent également la capacité de pouvoir identifier des opportunités, la créativité, l'esprit d'initiative et la capacité de motiver

autrui (OCDE 2016, Bacigalupo et al. 2016). La formation spécifique à l'entrepreneuriat peut constituer un levier d'action pour encourager les jeunes à se lancer dans la création d'entreprise.

Or, bien que certaines études montrent que la formation à l'entrepreneuriat peut avoir un impact positif sur les compétences, sur l'intention de créer une entreprise et sur l'employabilité générale des étudiants (EC 2012), il semble parfois y avoir une opposition intrinsèque entre principes de fonctionnement du système éducatif et entrepreneuriat (Rideout & Gray 2013), entre les formations universitaires et les besoins concrets des entreprises (Pichault et al. 2017). De ce point de vue, un changement de mentalité doit s'opérer au sein des institutions, qui ne devraient plus viser uniquement à préparer les étudiants à trouver un emploi, mais à évoluer dans un environnement global et en plein changement (EC & Ministry of Education and Research, 2006).

Parmi les bonnes pratiques identifiées dans la revue de littérature, on peut répertorier les actions suivantes :

- ✓ **L'organisation d'une offre de formation spécifique** à l'entrepreneuriat
  - **dans les filières en économie et gestion** (EC & Ministry of Education and Research, 2006). Pour ces filières, où des connaissances de base en matière de gestion d'une entreprise sont un prérequis, la formation devrait mettre l'accent sur la phase de démarrage et sur la croissance d'une PME (EC 2008).
  - **en dehors des filières traditionnelles** en économie ou gestion. En effet, le potentiel d'idées innovantes est très présent dans des filières techniques, scientifiques et créatives. Une formation spécifique permettrait aux étudiants de ces filières de concrétiser leurs idées sur le marché (EC 2004, EC & Ministry of Education and Research 2006, EC 2008), mais aussi d'améliorer leur employabilité (EC 2012), en plus d'avoir un impact social important (Sarasvathy, Venkataraman 2011).
  
- ✓ **L'adaptation du contenu de la formation aux besoins particuliers des participants** : filière, niveau d'éducation, catégorie de population (EC 2008, OCDE 2016). Dans les filières hors économie et gestion, où les étudiants n'ont pas en principe de connaissances de base en gestion d'une entreprise, la formation devrait inclure des cours sur des sujets tels que le marketing, le processus de commercialisation, les sources de financement, l'internationalisation des entreprises, le développement de l'esprit d'équipe, etc. En ce qui concerne les filières scientifiques et techniques, une attention particulière devrait être accordée à la notion de protection de propriété intellectuelle, des cycles de conception et de fabrication de produits (Rideout & Gray 2013). Dans les filières artistiques ou en sciences

humaines, on aborderait idéalement les notions d'entrepreneuriat social, l'autogestion et la création d'une activité d'indépendant. Quant au niveau d'éducation, il paraît important au niveau du baccalauréat de stimuler l'intérêt des étudiants et de développer l'esprit entrepreneurial, tandis qu'au niveau du master, on pourra se concentrer sur l'acquisition d'outils pratiques et sur la mise en place de supports concrets pour le lancement de projets. Enfin, il est important de présenter à ces étudiants des modèles qui proviennent de leur domaine d'expertise ou de leur tranche d'âge afin qu'ils puissent s'y identifier plus facilement. (EC 2008)

- ✓ **La participation des cadres d'entreprises et d'experts du monde socio-économique à la gouvernance**, sur deux niveaux. Premièrement, à la gouvernance générale des institutions universitaires titulaires des programmes de formation au travers de la mise en place d'instances mixtes comme les conseils scientifiques et les conseils pédagogiques, les conseils d'administrations, etc. Le but est de contribuer à la réalisation de la mission de l'établissement et de s'assurer de l'intégration des préoccupations du monde socio-économique dans la stratégie et les activités de l'université. Deuxièmement, à la gouvernance spécifique des programmes de formation au travers d'invitations aux entrepreneurs à prendre part au développement des cursus afin de les rendre plus pertinents face aux demandes du marché, mais aussi au cours de la formation afin d'apporter une plus-value dans le partage d'une expérience de terrain. Pour ce dernier point, les professionnels peuvent jouer le rôle de professeur invité lors de certains cours ou de membre de jurys d'admission ou de travaux, mais également participer à l'encadrement des étudiants lors de travaux de groupe et de séminaires (EC 2008, Pichault et al. 2017).
- ✓ **La diversification de l'offre de cours et l'application de méthodologies variées**, avec un **équilibre entre approches théoriques et pratiques**. En effet, de manière générale, un décalage est observé entre les méthodologies qui sont jugées les plus efficaces et celles qui sont utilisées dans les formations. Par exemple, les méthodes les plus traditionnelles telles que les cours ex cathedra ne sont pas adaptées au développement de l'esprit entrepreneurial, alors qu'il faudrait mettre l'accent sur le développement de compétences interpersonnelles afin de permettre aux étudiants de repérer les opportunités et de les exploiter. Parmi les approches qui permettent aux étudiants de développer une expérience plus pratique, on peut répertorier les projets de groupe autour de la création d'entreprise, l'utilisation de cas réels et locaux sur base de modèles auxquels les étudiants peuvent s'identifier, la réalisation de stages en entreprise (EC 2004, EC & Ministry of Education and Research 2006, EC 2008, EC 2012, Rideout & Gray 2013, Baldacchino et al. 2015, OCDE 2016).



- ✓ Une **approche interdisciplinaire** visant à mettre en contact des étudiants de différentes filières au sein de projets d'équipe autour de la création d'entreprise ou de la commercialisation de produits. Une telle approche permettrait ainsi aux étudiants de partager leurs expériences, ouvrir leurs horizons, mutualiser le savoir et créer des réseaux à l'intérieur et à l'extérieur de l'université (EC 2008, Boh et al. 2016).
- ✓ Une plus grande **flexibilité dans la conception des programmes de formation** afin d'ouvrir la voie à l'organisation de stages en entreprise (au travers notamment du développement de coopérations avec des entreprises locales sur le long terme), à une alternance entre étude à temps plein et à temps partiel, à l'organisation de cours intensifs ou à la validation des acquis de l'expérience (EC 2008).
- ✓ La sensibilisation à l'entrepreneuriat dans la **formation des enseignants**, qui doit viser à donner à ceux-ci des outils et ressources suffisantes afin d'intégrer des approches méthodologiques adaptées dans leurs cours (EC & Ministry of Education and Research 2006, EC 2008, Baldacchino et al. 2015, Boh et al. 2016).
- ✓ Une offre de **formation continue** sur catalogue ou sur mesure à destination des professionnels déjà engagés sur le marché du travail (Pichault et al. 2017).

## Exemples



**Créa-IUT<sup>3</sup>** est un programme de formation pratique destiné aux étudiants qui souhaitent **acquérir** des compétences entrepreneuriales. Créé en 1984 à l'Institut universitaire de technologie (IUT) de Quimper, il a été ensuite étendu à plus de 80 IUT en France. Ce programme se déroule sur une année

universitaire et suit une approche pédagogique fondée sur le *learning by doing*, plaçant les étudiants dans une démarche pro-active et en situation réelle. Ceux-ci doivent en effet accompagner des porteurs de projets réels dans leur démarche de création d'entreprise et dans la mise au point de leur business model. Dès la rentrée académique, les étudiants, rassemblés en équipes, prennent contact avec les entrepreneurs sur base d'une liste de porteurs de projet. D'octobre à mars, ils réalisent le business plan du projet, ainsi qu'une étude juridique, fiscale, sociale et financière, qu'ils défendent ensuite fin mars ou début avril devant un jury de professionnels. Tout au long du processus, ils sont accompagnés, formés et conseillés par des

<sup>3</sup> <http://www.crea-iut.org>

professionnels, entrepreneurs ou experts. L'avantage de ce programme, en plus d'associer la théorie à la pratique et mettre les étudiants en situation professionnelle, est également de renforcer les liens entre les universités et les entreprises.



**InnoEnergy<sup>4</sup>** est comme un moteur de l'innovation et de l'entrepreneuriat dans le secteur des énergies renouvelables. Elle s'articule autour de six centres (Grenoble,

Karlsruhe, Eindhoven/Genk, Barcelone/Lisbonne, Stockholm, Cracovie) qui animent chacun une thématique différente en lien avec les énergies renouvelables. Dans sa ligne d'activité « Education », le KIC InnoEnergy propose des programmes au niveau master et doctorat labellisés EIT à destination des futurs entrepreneurs dans le secteur de l'énergie durable. Une dimension importante de ces programmes est le rapprochement avec les acteurs économiques, sous la forme de stages, projets d'étude, cours et travaux pratiques dispensés par des professionnels, jurys pour des concours, visites d'entreprise, etc. (Pichault et al. 2017).

A l'ESCA-Ecole de Management (Maroc), un **Conseil Scientifique et Pédagogique** est mis en place depuis la création de l'école. Il constitue un organe de conseil et d'orientation qui contribue à la réalisation de la mission et de la vision de l'institution. Il a pour but de fournir au Comité Exécutif des analyses et des recommandations quant aux options stratégiques de l'école. Les objectifs du CSP consistent à identifier les besoins des entreprises en matière de formation et à formuler des propositions pour de nouvelles filières et formations ; assurer un lien permanent avec le monde professionnel et formuler des propositions de partenariat avec les entreprises ; fixer les grandes orientations en matière de recherche et superviser leur mise en œuvre ; favoriser l'accès des étudiants aux entreprises pour effectuer des stages et préparer l'insertion des lauréats de l'Ecole dans la vie professionnelle.

L'Ecole d'Ingénieur-e-s (EPF) et l'Ecole Supérieure de Commerce (ESC) de Troyes, conjointement avec la Technopole de l'Aube en Champagne, proposent un **Master of Science « Innovation, Creation & Entrepreneurship<sup>5</sup> »** à destination des étudiants qui souhaitent créer leur entreprise ou diriger des projets d'innovation au sein d'entreprises existantes (intrapreneuriat). Ce master, d'une durée d'une année académique, se compose de deux phases différentes : 7 mois de cours et 5/6 mois de projet de fin d'étude ou de stage. La formation met l'accent sur une approche pédagogique fondée sur le mode projet et la pluridisciplinarité des

<sup>4</sup> <http://www.innoenergy.com>

<sup>5</sup> <http://www.epf.fr/formations/master-science-innovation-creation-entrepreneurship>

équipes. Au cours de cette année, les étudiants ont l'opportunité de développer leurs projets réels de création d'entreprise, et seront accompagnés par des experts de la structure d'incubation associée. Elle permet également d'inscrire les étudiants au sein d'un réseau d'entrepreneurs par l'organisation de rencontres, conférences, workshops et séances de networking.

L'Université de Tunis El Manar (Tunisie) a organisé en 2017 une formation « **Initiation à l'approche active pour l'enseignement de l'entrepreneuriat** ». L'objectif général de celle-ci était de consolider les compétences des enseignants dans le domaine de la formation à l'entrepreneuriat en développant, en réseau, le dispositif d'enseignement de l'entrepreneuriat. Les objectifs spécifiques se déclinaient en quatre points : (1) S'initier aux approches pédagogiques pour l'enseignement de l'entrepreneuriat. (2) Découvrir les ressources pédagogiques disponibles. (3) Concevoir des activités pédagogiques à partir des ressources disponibles. (4) Enrichir le réseau à travers la mutualisation des expériences.

## 2.2. Soutien et sensibilisation

Les initiatives de soutien et de sensibilisation à l'entrepreneuriat visent à développer chez les étudiants et les enseignants-chercheurs l'esprit entrepreneurial et la volonté d'innovation.

Plusieurs pratiques peuvent être mises en place dans cette optique, suivant les relevés effectués dans la littérature.

- ✓ L'organisation d'événements, rencontres, conférences autour de l'entrepreneuriat, de la créativité et de l'innovation avec la participation de chefs d'entreprise, tels que des journées de promotion ou de sensibilisation, des remises de prix à des entrepreneurs. La participation de ces entrepreneurs qui viennent partager leur success stories aura d'autant plus d'impact si le public peut facilement s'identifier à eux (OCDE 2016).
- ✓ Les concours d'entrepreneuriat qui donnent l'opportunité à des porteurs de projets de développer un plan d'affaires et une roadmap pour le développement et la commercialisation d'un produit ou d'un service. Ces concours visent à stimuler l'innovation, en plus d'offrir une crédibilité et une visibilité aux vainqueurs (Boh et al. 2016, Pichault et al. 2017).
- ✓ Les programmes de mise en réseaux. En effet, l'absence de réseaux professionnels étendus peut être vue comme un frein à l'entrepreneuriat, en particulier chez les jeunes et chez les

femmes (OCDE 2016). Or l'accès à ces réseaux procure une ressource importante pour lancer une entreprise, que ce soit pour générer des idées et de l'information, établir des relations avec des partenaires, repérer des opportunités, obtenir des financements (OCDE 2016, Fichter et al. 2018).

- ✓ La promotion de la **mobilité entre le monde académique et l'entreprise** pour les étudiants et les membres du corps enseignant au cours de stages ou d'échanges de recherche ((EC & Ministry of Education and Research 2006, OCDE 2010).
- ✓ Une plus grande **flexibilité dans les modèles de carrière académique**, notamment en adaptant les systèmes de promotion et d'évaluation, ou en offrant la possibilité de séjours sabbatiques pour encourager les chercheurs à envisager de manière plus systématique le transfert de technologie (Fini et al. 2011, Siegel et al. 2007).
- ✓ Le développement d'une bonne politique institutionnelle en matière de droits de **propriété intellectuelle**, afin de favoriser le développement de projets innovants au sein de l'université (EC 2008).
- ✓ Le fait de **faciliter l'accès à des laboratoires** et autres infrastructures de recherche et développement à destination d'entreprises qui ne peuvent assumer l'investissement matériel, en vue d'instaurer une dynamique d'échange entre l'entreprise et l'université et ainsi stimuler l'innovation (Fini et al. 2011).
- ✓ La sensibilisation des doctorants et jeunes chercheurs à envisager le transfert de technologie et la création de spin-off comme un **débouché potentiel et une option de carrière** (Boh et al. 2016).
- ✓ Une attention particulière à **l'écart de genre**. En effet, les femmes ont moins tendance que les hommes à vouloir se lancer dans l'entrepreneuriat. Ce groupe devrait donc faire l'objet d'une sensibilisation spécifique. L'un des leviers possibles est l'utilisation de modèles de femmes entrepreneures auxquelles les étudiantes peuvent plus facilement s'identifier (EC 2012, OCDE 2016).

## Exemples

Le **Startup Challenge**<sup>6</sup> à l'University of Illinois Chicago est un concours où des équipes de membres de la communauté académique (étudiants, chercheurs, enseignants, membres du personnel et alumni) ont l'opportunité de présenter leur concept de startup. Les projets sont évalués par un jury composé d'entrepreneurs, d'investisseurs et autres professionnels et plusieurs prix de 500 à 3000 \$ sont attribués. En plus d'encourager l'interdisciplinarité dans la composition des équipes, le concours accompagne les participants de manière concrète dans la définition de leur business plan et pour développer leurs compétences dans la présentation de leurs idées par l'organisation de workshops en amont.



## Les Pôles Etudiants Pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat<sup>7</sup>

(PEPITE) forment un réseau d'étudiants entrepreneurs. Au nombre de 29, répartis dans toute la France, ces centres visent à encourager



Pôle Étudiant Pour l'Innovation, le Transfert, l'Entrepreneuriat

l'entrepreneuriat et l'innovation auprès des étudiants et des jeunes diplômés. Ils ont pour objectif de développer des outils numériques de sensibilisation à l'entrepreneuriat, de mettre en place des certificats de compétences en entrepreneuriat et en innovation, et à renforcer le statut d'étudiant-entrepreneur. De ce point de vue, ils coordonnent notamment le programme « Pépité Starter », qui vise à accompagner les étudiants entrepreneurs pour initier le développement de leur projet de création d'entreprise. Ils organisent également le « Prix pépité » qui vise à récompenser des projets de création d'entreprises innovantes d'étudiants ou de jeunes diplômés.

Le programme **Women Emprende**<sup>8</sup> de la Universidade de Santiago de Compostela est un programme de mise en réseau et d'accompagnement des femmes membres de la communauté universitaire, entrepreneures ou qui souhaitent



<sup>6</sup> <http://ies.uic.edu/startup/>

<sup>7</sup> <https://www.pepите-france.fr>

<sup>8</sup> <http://womanemprende.org>

se lancer dans l'entrepreneuriat, par la création de valeur à partir de résultats de recherches. L'objectif est d'augmenter le pourcentage de femmes entrepreneures, qui sont actuellement sous-représentées par rapport à la proportion d'étudiantes.

### 2.3. Aide au passage vers le marché

Les initiatives d'aide au passage vers le marché visent à accompagner les étudiants dans le développement de leur projet ou les chercheurs dans la valorisation de leurs résultats de recherche.

La littérature spécialisée sur le sujet met en exergue différentes pratiques qui peuvent être implémentées dans cette optique.

- ✓ La mise sur pied de **programmes de parrainage, de mentorat et de coaching** afin de mettre les étudiants en contact avec des entrepreneurs expérimentés et de guider les aspirants entrepreneurs dans le développement de leur projet (OCDE 2016, Boh et al. 2016).
- ✓ La mise en place de **structures d'incubation** au sein des universités ou l'accès à ces structures par le développement de collaboration, afin de faciliter la transition entre cursus universitaire et création d'entreprise. Ces structures peuvent accompagner les entrepreneurs dans le développement de leur projet, offrir un hébergement et un soutien logistique à la création d'entreprise, et permettre la mise en relation avec des professionnels (EC 2008, Fini et al. 2012, Baldacchino et al. 2015, Boh et al. 2016, Pichault et al. 2017).
- ✓ La création d'un **statut d'étudiant entrepreneur** afin d'encourager les étudiants à lancer leur activité en leur offrant des aménagements dans l'organisation des études et un accompagnement dans le développement de leur projet.
- ✓ La facilitation de **l'accès aux financements en soutien au démarrage** d'une entreprise, par la création de bourses, l'opportunité de contracter des prêts à bas taux d'intérêt, l'organisation d'événements spécifiques et la mise en réseaux (EC 2004, EC 2008, OCDE 2010, Boh et al. 2016).
- ✓ La création d'un **bureau de transfert de technologie** en soutien à la valorisation, au transfert et à la protection de la recherche, notamment dans la création de spin-off, le

marketing et la commercialisation de découvertes technologiques, le dépôt de brevets et la mise en relation entre universitaires et milieu socio-économique (Boh et al. 2016, Pichault et al. 2017).

- ✓ La création d'une **société miroir gérée par l'université** et permettant d'engager des montants financiers importants pour la cession de résultats scientifiques, sans engager directement l'université.
- ✓ La création de **plates-formes technologiques** visant à mutualiser un ensemble de moyens technologiques et humains afin d'exploiter les ressources. Les avantages de cette approche sont une garantie de technologies de pointe ; des analyses/expériences réalisées par des experts ; un service de proximité pour le monde académique et les entreprises locales à un coût optimal.

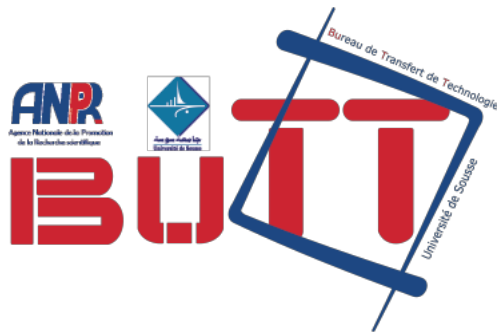
## Exemples

**VentureLab**  
Student Entrepreneurship for Change  
Powered by HEC Liège

Le **Venture Lab**<sup>9</sup> est un écosystème de soutien à l'entrepreneuriat à destination des étudiants et jeunes diplômés d'institutions appartenant au pôle académique Liège Luxembourg en Belgique, développé au sein d'HEC, l'école de gestion de l'Université de Liège. Son objectif est de faciliter la transition entre la fin du cursus

universitaire et le passage au marché, en accompagnant les étudiants dans les différentes étapes de la création de leur entreprise. Le Venture Lab comporte un incubateur avec un espace de co-working pour les membres, et propose l'accompagnement par un coach, entrepreneur ou expert, chargé du suivi du projet. En outre, il assure l'organisation d'ateliers et d'événements autour de la création et la gestion de start-ups et offre un certain nombre de chèques-entrepreneurs qui donnent à accès à des prestations d'expertise pour soutenir l'étudiant dans son projet.

<sup>9</sup> <http://www.venturelab.be>



Le **Bureau de Transfert Technologique**<sup>10</sup> de l'Université de Sousse, créé en collaboration avec l'Agence Nationale de Promotion de la Recherche Scientifique, vise à promouvoir la valorisation et le transfert des résultats de recherche sur le marché. Il s'agit d'un pôle de compétences et représente une interface de proximité entre les établissements d'enseignement et de recherche de l'université et les acteurs du milieu socio-économique. Parmi les objectifs de ce bureau se trouvent l'accompagnement dans la commercialisation des résultats de recherche, en les informant en matière de la propriété intellectuelle, mais aussi en étudiant la viabilité économique des projets.



Le programme d'incubation du **Student Hubs**<sup>11</sup> en Grande-Bretagne. Le Student Hubs est un centre fondé à Oxford en 2007, dont la mission est de soutenir l'action sociale des étudiants en les mettant en relation avec des opportunités de bénévolat ou des stages au sein d'organisations qui ont un impact social important. Leur programme d'incubation offre un accompagnement aux étudiants qui ont un projet entrepreneurial à haut impact social, par la mise en relation avec des investisseurs et l'organisation de formation et de conférences.



A l'Université Batna 1 Hadj Lakhdar en Algérie, la maison de l'entrepreneuriat<sup>12</sup> propose plusieurs **actions de facilitations d'accès au**

**marché** telles que (1) la participation et l'organisation de salons d'investissement ; (2) l'accès pour la future entreprise universitaire à un siège social au dinar symbolique (grâce à la convention liant l'Université et la pépinière des entreprises du ministère de l'industrie) ; (3) l'accès au foncier industriel (grâce aux instructions des autorités locales, l'entreprise universitaire peut solliciter un terrain dans les zones industrielles, par concession, au dinar symbolique) et (4) l'accès aux avantages incitatifs à l'investissement. L'analyse de l'évolution de l'économie nationale et le climat des affaires ont débouché sur l'inscription de toutes les

<sup>10</sup> [http://www.uc.rnu.tn/fr\\_butt](http://www.uc.rnu.tn/fr_butt)

<sup>11</sup> <https://www.studenthubs.org/incubation/>

<sup>12</sup> <http://entrepreneuriat.univ-batna.dz/>



entreprises incubées dans l'un des dispositifs de soutien de l'Etat : accès aux crédits bancaires avec taux d'intérêt bonifié (0%), garantie des crédits par FGAR, taux de participation au crédit 1%, différé du crédit de 3 ans.

#### 2.4. Vers une intégration et une complémentarité des pratiques

En amont de ces initiatives individuelles, la littérature souligne la nécessité de mener une stratégie cohérente au niveau de l'université, d'inclure le soutien à l'entrepreneuriat dans sa mission globale et de renforcer les liens entre l'université et le milieu socio-économique à tous les échelons (OCDE 2010, EC 2008, Ruiz et al. 2017). Ainsi, l'étude de Boh et al. (2016) montre que l'écosystème de l'université au sens large peut jouer un rôle primordial dans la valorisation et la commercialisation de résultats de recherche sur plusieurs plans, en fournissant les ressources et les compétences nécessaires. Par exemple, parmi les facteurs qui ont favorisé la création de spin-off au sein des universités, ces auteurs citent les bureaux de transfert de technologie, les formations dirigées vers les étudiants, et notamment celles qui intègrent des projets d'équipe centrés sur la commercialisation de technologies, mais aussi aux membres du corps enseignant, les programmes de parrainage, les accélérateurs ou incubateurs de start-ups, les concours d'entrepreneuriat (Boh et al. 2016).

Ces constats plaident donc pour une intégration des différentes pratiques en matière de formation, sensibilisation et aide au passage au marché au sein d'une stratégie globale, afin d'en assurer la cohérence et la continuité.

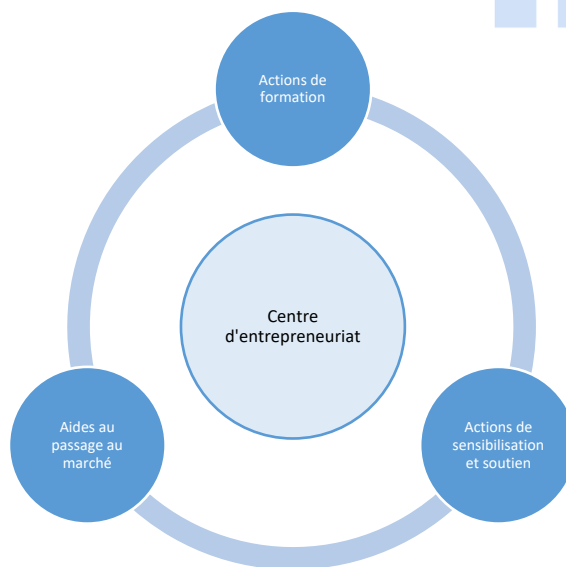


Figure 3 – Vers une intégration et une complémentarité des pratiques

De ce point de vue, une bonne pratique est le développement de **centres d'innovation et d'entrepreneuriat au sein des universités** qui auront la charge d'assurer la coordination à un niveau inter-facultaire les différentes activités en lien avec l'entrepreneuriat (OCDE 2010, Boh et al. 2016, Fichter et al. 2018) (Figure 3).

### Exemple

L'**Entrepreneurship Centre de la Cambridge Judge Business School**<sup>13</sup> vise à promouvoir l'entrepreneuriat dans toutes ses étapes, de la formation des aspirants-entrepreneurs au développement de start-ups et à la croissance de petites et moyennes entreprises. Il coordonne ainsi diverses activités en matière de formation, sensibilisation et aide au passage au marché :



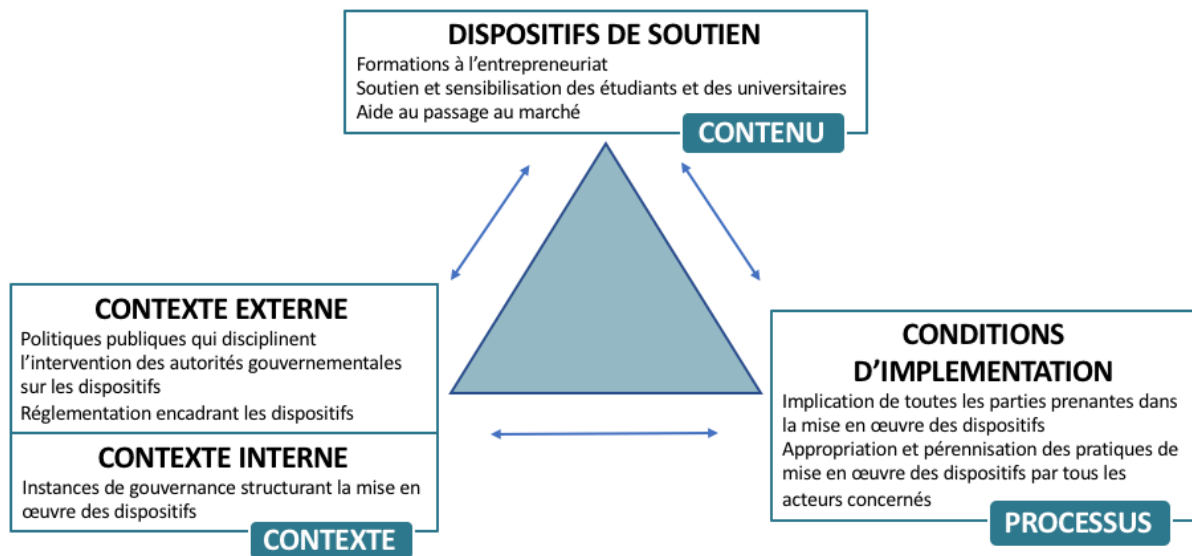
- Masters ou diplôme en entrepreneuriat
- *Entreprise Tuesday* : série de conférences et sessions de networking sur le thème du business.
- *Accelerate Cambridge* : programme de trois mois qui comprend de la formation, du coaching et mentorat, ainsi que l'accès à un espace de coworking.
- *Ignite* : un programme de formation intensive d'une semaine en vue de transformer une idée en projet d'entreprise.
- *EntrepriseTECH* : programme de formation axé sur la commercialisation de nouvelles technologies
- *Venture Creation Weekends* : événement centré sur la viabilité de projets de startups.
- *EntrepriseWOMEN* : programme de conférences, mentorat et networking à direction des femmes aspirantes entrepreneures
- *The SME Growth Challenge* : programme d'accompagnement des PME pour favoriser leur croissance en développant leurs compétences managériales.

<sup>13</sup> <https://www.jbs.cam.ac.uk/entrepreneurship/>

### 3. Contraintes contextuelles et précautions d'implémentation à prendre en compte

A l'issue de la présentation de ces trois types de dispositifs ainsi que de la pertinence de penser leur intégration, force est de constater que les bonnes pratiques en soutien au développement de l'entrepreneuriat au sein des universités sont nombreuses et leur mise en œuvre perçue comme importante autant par les universités que par les entreprises. Cependant, la **mise en œuvre des dispositifs apparaît aussi comme une préoccupation quelque peu conjoncturelle ne donnant pas lieu à une vision structurée et pérenne**. Les deux familles d'acteurs – les universitaires et les entrepreneurs - ne sont pas satisfaits des résultats et se rejettent par moment la responsabilité.

De manière transversale, la réussite de la mise en œuvre des trois types de dispositifs que nous avons présentés ci-dessus est influencée à la fois par le **contexte institutionnel** et le **processus** même de mise en œuvre spécifiques aux dispositifs choisis (Figure 4).



*Figure 4 – Variables contextuelles et processuelles à prendre en compte dans la mise en place de dispositifs en soutien au développement de l'entrepreneuriat au sein des universités*

Au niveau du contexte institutionnel, nous pouvons distinguer les éléments relatifs aux :

- **contexte externe** – ce niveau de contexte fait référence (1) aux **politiques publiques** qui disciplinent l'intervention des autorités gouvernementales sur les initiatives conjointes des universités et des entreprises et (2) à la **règlementation** encadrant ces initiatives ;
- **contexte interne** – ce niveau de contexte fait référence aux **instances de gouvernance** structurant la coordination entre tous les groupes d'acteurs concernés par la mise en œuvre des initiatives spécifiques en soutien au développement de l'entrepreneuriat au sein des universités (autorités gouvernementales, entreprises, universités et autres acteurs du monde socio-économique).

Le processus fait référence aux **conditions d'implémentation des dispositifs** et, notamment, à deux questions particulières:

- **l'implication de toutes les parties prenantes** dans la mise en œuvre des dispositifs ;
- **l'appropriation et la pérennisation des pratiques** de mise en œuvre des dispositifs de la part de tous les acteurs concernés.

Sur base de ces éléments, nous développons ci-dessous l'importance de trois dimensions clés dans la réussite de la mise en œuvre des dispositifs de développement de l'université entreprenante que nous avons développés à la section précédente : la prise en compte des cadres réglementaires et politiques publiques, les structures de gouvernance, les précautions d'implémentation. Développés sans aucune volonté d'exhaustivité, ces propos illustrent l'importance d'avoir une vision multidimensionnelle lors de l'implémentation de dispositifs de soutien au développement de l'entrepreneuriat, vision multidimensionnelle qui prend en compte et intègre de nombreux facteurs dans la réflexion.

### 3.1. Cadres réglementaires et politiques publiques

En ce qui concerne les **cadres réglementaires et les politiques publiques** liés aux dispositifs, plusieurs éléments sont à prendre en considération. Soulignons notamment les aspects suivants :

1. Les modalités légales structurant la participation des cadres d'entreprise et des experts du monde socio-économique aux formations universitaires. A ce titre, l'absence d'un tel cadre réglementaire de concertation peut empêcher ou freiner :

- a. la définition des compétences cibles – cœur des métiers nécessaires à l'élaboration des contenus de formation ;
  - b. la mise sur pied de formations diplômantes par alternance ;
  - c. la validation des acquis de l'expérience ;
  - d. la rémunération des experts de l'entreprise dans le domaine de la formation continue et de l'expertise.
2. Le soutien actif de la part de l'Etat surtout par rapport aux initiatives structurées d'aide à la création d'entreprises. En effet, les initiatives structurées au niveau national ou transnational (KIC, Maison de l'Entrepreneuriat,...) font presque systématiquement l'objet d'un soutien (pouvant être légal, financier, organisationnel, ...) de la part d'un ou des états participants. Le soutien actif de la part de l'Etat est donc quelque chose de très important dans la structuration du développement de l'entrepreneuriat. Les acteurs étatiques doivent se positionner comme facilitateur de ce développement.
  3. Les modalités légales encadrant les pratiques des collaborations université-entreprise en matière de recherche et d'innovation. Ce type de collaboration ne peut être envisagé sans une intégration des modalités légales encadrant ces pratiques ainsi que sans le recours à des mesures réglementaires qui protègent les obligations professionnelles des chercheurs universitaires (notamment en matière de publications scientifiques et d'utilisations des découvertes à des fins pédagogiques) et les intérêts des établissements universitaires (notamment en matière de protection des droits de propriétés intellectuelles).

### 3.2. Structures de gouvernance

En ce qui concerne les **structures de gouvernance** des dispositifs examinés dans les sections précédentes, notre revue de la littérature attire l'attention sur plusieurs éléments fondamentaux :

1. La création d'instances de gouvernance au niveau des institutions universitaires aptes à favoriser la coordination entre le personnel académique, les cadres d'entreprises et les experts du monde socio-économique. Alors que la résolution des problèmes de législation nécessite l'intervention à plus haut niveau des autorités politiques (nationales, régionales et/ou locales), les problèmes liés aux structures de gouvernance peuvent être adressés directement par les universités en collaboration avec les entreprises et le monde socio-économique concerné. Plus précisément, une solution

possible serait la définition des cadres institutionnels permanents comme les conseils scientifiques, les conseils pédagogiques et professionnels, les programmes de conférences et rencontres thématiques entre universitaires et professionnels ;

2. La création d'instances de gouvernance au niveau des dispositifs qui favorisent la réflexion stratégique et à long terme des parties prenantes concernées. Ces instances pourraient pourtant aider les établissements d'enseignement et de formation à renforcer la cohérence entre les initiatives de sensibilisation et le contenu des offres de formation, où l'accent peine à être mis sur l'entrepreneuriat, ainsi que la participation aux initiatives de sensibilisation et formation des experts du monde socio-économique, qui pourraient ainsi apporter leurs témoignages et/ou soutien aux enseignants-chercheurs chargés de promouvoir l'esprit entrepreneurial au sein de leur institution.

### 3.3. Précautions d'implémentation

En ce qui concerne les **précautions d'implémentation** des dispositifs, les propos précédents suggèrent que les deux familles d'acteurs – les universitaires et les entrepreneurs – devraient collaborer davantage dans la création des conditions aptes à :

1. stabiliser dans le temps les initiatives de soutien au développement de l'université entrepreneuriale
2. favoriser la réussite à long terme des dispositifs de formation, de sensibilisation et d'aide au passage au marché.

A ce titre, c'est toute une **démarche de gestion du changement** qui doit être élaborée en veillant à y impliquer les diverses parties prenantes concernées par la question. Comme mentionné précédemment, cette démarche veillera notamment à s'inspirer des éléments suivants, établis dans une logique polyphonique du changement (Pichault, 2013).

1. **prise en compte précise du contexte local (contextualisation)** – identifier les contraintes et opportunités institutionnelles spécifiques au contexte des universités et des entreprises qui décident de mettre en place des dispositifs de soutien au développement de l'entrepreneuriat
2. **définition commune des enjeux à résoudre (problématisation)** – les universités et les entreprises identifient des questions communes et des problématiques partagées, avec l'implication de toutes les parties prenantes concernées par cet agenda ; les solutions à

privilegier en termes de dispositifs concrets sont également réfléchies de façon conjointe par les parties

- 3. intéressement de chaque acteur concerné et attribution de rôles précis à chacun dans les dispositifs (enrôlement)** – les promoteurs des initiatives structurent la collaboration université-entreprise en définissant des instances de gouvernance qui permettent la participation de toutes les parties prenantes concernées par ces initiatives ; ils veillent également à impliquer l'ensemble des acteurs concernés dans la démarche en leur donnant un rôle actif
- 4. élaboration d'un plan de communication circonstancié (convergence)** – les promoteurs des initiatives en assurent la médiatisation à travers des actions de communication ad hoc permettant à tout un chacun d'être tenu informé des innovations qui se mettent en place
- 5. pérennisation des initiatives et solutions mises en place (pérennisation)** – anticiper dès que possible la question de la pérennisation des initiatives mises en place et des solutions (organisationnelles, humaines, financières, temporelles, etc.) nécessaires à cette pérennisation, afin de garantir la viabilité et la réussite à long terme des dispositifs mis en place.

## Bibliographie

- Akrich M., Callon M. et Latour B. (éd.) (2006), *Sociologie de la traduction: textes fondateurs*, Paris, Mines Paris, les Presses, « Sciences sociales »
- Bacigalupo, M., Kamylyis, P., Punie, Y., Brande, G. V. den, European Commission, & Joint Research Centre. (2016). *EntreComp: the entrepreneurship competence framework*. Luxembourg: Publications Office. Consulté à l'adresse <http://dx.publications.europa.eu/10.2791/593884>
- Baldacchino, L., Geurts, J., Migoñ, M. P., Politańska, J., Pulis Xerxen, S., & Weiner, E. (2015). *Best practices in teaching entrepreneurship and creating entrepreneurial ecosystems in Europe (Erasmus+ project)*. Warsaw: European Commission.
- Boh W.F., De Haan U. et Strom R. (2016) "University technology transfer through entrepreneurship: faculty and students in spinoffs", *The Journal of Technology Transfer*, 41(4), pp.661-669.
- Boh, W. F., De-Haan, U., & Strom, R. (2016). University technology transfer through entrepreneurship: faculty and students in spinoffs. *The Journal of Technology Transfer*, 41(4), 661-669. <https://doi.org/10.1007/s10961-015-9399-6>
- Clark B. R. (1998) *Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation*. Pergamon publisher
- European Commission, & Directorate-General for Enterprise. (2004). *Helping to create an entrepreneurial culture: a guide on good practices in promoting entrepreneurial attitudes and skills through education*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- European Commission, & Ministry of Education and Research, Ministry of Trade and Industry. (2006). *Entrepreneurship Education in Europe: Fostering Entrepreneurial Mindsets through Education and Learning (Final Proceedings, Oslo, 26-27 October 2006)*.
- European Commission. (2008). *Entrepreneurship in higher education, especially within non-business studies (Final report of the expert group)*.
- European Commission. (2012). *Effects and impact of entrepreneurship programmes in higher education (p. 87)*.
- Fayolle A. & Gailly B. (2015), "The Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Attitudes and Intention: Hysteresis and Persistence", *Journal of Small Business Management*, 53(1): 75-93.



- Fichter K. et Tiemann I. (2018) "Factors influencing university support for sustainable entrepreneurship: Insights from explorative case studies", *Journal of Cleaner Production*, 175: 512-524.
- Fichter, K., & Tiemann, I. (2018). Factors influencing university support for sustainable entrepreneurship: Insights from explorative case studies. *Journal of Cleaner Production*, 175, 512-524. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.031>
- Fini, R., Grimaldi, R., Santoni, S., & Sobrero, M. (2011). Complements or substitutes? The role of universities and local context in supporting the creation of academic spin-offs. *Research Policy*, 40(8), 1113-1127. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.05.013>
- Harding A., Scott A., Laske S. et Burtscher C. (2007) *Bright Satanic Mills. Universities, Regional Development and the Knowledge Economy*, Burlington, Ashgate
- Johannisson, B. (1991). "University Training for Entrepreneurship: A Swedish Approach," *Entrepreneurship and Regional Development* 3(1), 67–82.
- Lüthje C. et N. Franke (2003) "The 'Making' of an Entrepreneur: Testing a Model of Entrepreneurial Intent among Engineering Students at MIT," *R&D Management* 33(2), 135–147.
- Nussbaum M. and Sen A. (1993) *The Quality of Life*. Oxford: OUP.
- OECD. (2010). *University entrepreneurship support: Policy issues, good practices and recommendations (A note prepared in November 2010 for the directing committee of the local economic and employment development programme of the OECD)*.
- OECD/Union Européenne. (2016). *Pallier la pénurie d'entrepreneurs 2015 : Politiques en faveur du travail indépendant et de l'entrepreneuriat (Editions OCDE)*. Paris: Organization for Economic Cooperation & Development. Consulté à l'adresse <http://dx.doi.org/10.1787/9789264249936-fr>
- Pichault F. et Matmati M. (2017) *Les pratiques de collaboration université-entreprise au Maghreb. Rapport réalisé dans le cadre du projet PORFIRE, financé par la programme TEMPUS de la Commission Européenne*.
- Pichault, F. et al. (2017), *Livre blanc sur les pratiques de collaboration université-entreprise au Maghreb*.
- Ramos-Rodríguez A. R. et Ruiz-Navarro J. (2004) "Changes in the intellectual structure of strategic management research: A bibliometric study of the *Strategic Management Journal*, 1980–2000". *Strategic Management Journal*, 25(10), 981-1004.
- Rideout E. & Gray D. (2013), "Does Entrepreneurship Education Really Work? A Review and Methodological Critique of the Empirical Literature on the Effects of University-Based Entrepreneurship Education", *Journal of Small Business Management*, 51(3), pp.329-351

- Rideout, E. C., & Gray, D. O. (2013). Does Entrepreneurship Education Really Work? A Review and Methodological Critique of the Empirical Literature on the Effects of University-Based Entrepreneurship Education. *Journal of Small Business Management*, 51(3), 329-351. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12021>
- Ruiz Navarro, J., Sánchez Vázquez, J. M., & López Fernández, C. (2017). Université et entrepreneuriat au Maroc. Obstacles, facilitateurs et mesures.
- Ruiz-Navarro J., Sanchez Vazquez J. M. et Lopez Fernandez C. (2017) Université et Entrepreneuriat au Maroc. Obstacles, facilitateurs et mesures. Etude produite dans le cadre du projet Tempus de L'Union Européenne, Développement des Compétences Entrepreneuriales à l'Université Marocaine : Créativité, Connaissance et Culture (DEVEN3C), Janvier 2017, ISBN : 978-84-697-2239-8.
- Sanchez C. (2013), "The Impact of an Entrepreneurship Education Program on Entrepreneurial Competencies and Intention", *Journal of Small Business Management*, 51(3), pp.447-465
- Sarasvathy, S. D. and Venkataraman S. (2011) "Entrepreneurship as method: Open questions for an entrepreneurial future", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 113-135.
- Sarasvathy, S. D., & Venkataraman, S. (2011). Entrepreneurship as Method: Open Questions for an Entrepreneurial Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 113-135. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00425.x>
- Schwab K. and Sala-i-Martin X. (Eds.). (2016) *The global competitiveness report 2016-2017*. Geneva: World Economic Forum.
- Siegel, D. S., Wright, M., & Lockett, A. (2007). The rise of entrepreneurial activity at universities: organizational and societal implications. *Industrial and Corporate Change*, 16(4), 489-504. <https://doi.org/10.1093/icc/dtm015>
- Vallance P., Kempton L. et Goddard J. (2013) "The civic university: Connecting the global and the local", in Capello R., Olechnicka A. and Gorzelak G. (eds.) *Universities, Cities and Regions, Loci for Knowledge and Innovation Creation*, Routledge: 43-63.