



L'ENTREPRENEURIAT ÉTUDIANT AU MAGHREB

GUIDE DE BONNES PRATIQUES POUR L'ACCOMPAGNEMENT DES ÉTUDIANTS-ENTREPRENEURS



Coordonné par
l'Agence universitaire
de la Francophonie

www.projet-saleem.org



Cofinancé par le
programme Erasmus+
de l'Union européenne

« Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne. Cette publication/communication n'engage que son auteur et la Commission n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues. »

GUIDE DE BONNES PRATIQUES POUR L'ACCOMPAGNEMENT DES ÉTUDIANTS- ENTREPRENEURS

Texte et conception

Vasile-Filip Soporan, Romulus Terebeș, Cristiana Bulgaru,
Laura Bacali, Ligia Moga
Université Technique de Cluj-Napoca



Partenaires



Coordonateur du projet



Co-financeur du projet

Cofinancé par le programme Erasmus+ de l'Union européenne



TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION 5

1. PRÉLIMINAIRES 9

- 1.1 Considérations relatives aux exigences et spécificités du projet 10
- 1.2 Approche institutionnelle 11
- 1.3 Conception et réalisation des questionnaires visant le contenu du guide 12
- 1.4 Réponses des partenaires concernant la problématique à traiter dans le guide 14
- 1.5 Questions des partenaires 17
- 1.6 D'autres institutions qu'on pourrait consulter pour la réalisation du guide 18
- 1.7 Propositions d'expériences institutionnelles à refléter dans le projet 20
- 1.8 Collaborateurs - spécialistes à impliquer dans le projet 22
- 1.9 Conclusions 24

2. MÉTHODOLOGIE DE RÉALISATION DU GUIDE 27

- 2.1 Considérations préliminaires concernant la méthodologie 28
- 2.2 Destinataires du guide 31
- 2.3 Objectifs du guide 32
- 2.4 Domaines et thématiques concernés par les exemples des bonnes pratiques 33
- 2.5 Sources informatiques utilisés pour la conception du guide 35
- 2.6 Typologie des guides existants dans l'espace francophone 38
- 2.7 Segmentation de l'espace francophone par rapport aux spécificités des actions entrepreneuriales 40
- 2.8 Sélection des publications représentatives pour la conception du guide 42

2.9 Conclusions	43
2.10 Ressources bibliographiques	49

3. LA COMMUNICATION DE SENSIBILISATION ENTREPRENEURIALE 51

3.1 Préliminaires	52
3.2 Exemples de bonnes pratiques	53
3.3 Recommandations en matière de bonnes pratiques	57
3.4 Les mots-clés dans la structuration /conception de la communication de sensibilisation	59
3.5 Questions explicatives concernant une bonne communication de sensibilisation	60
3.6 Sujets possibles pour déchiffrer les mécanismes de communication et de sensibilisation	62
3.7 Conclusions	63

4. LA FORMATION ENTREPRENEURIALE UNIVERSITAIRE 65

4.1 Préliminaires	66
4.2 Exemples de bonnes pratiques	69
4.3 Enseignements et recommandations	74
4.4 Mots-clés	76
4.5 Questions explicatives	78
4.6 Sujets de débat	80
4.7 Conclusions	81

5. GESTION DES FONCTIONNALITÉS DES FORMES INSTITUTIONNELLES DE PROMOTION DE L'ENTREPRENEURIAT UNIVERSITAIRE ÉTUDIANT) 83

5.1 Préliminaires	84
5.2 Exemples de bonnes pratiques	87
5.3 Enseignements et recommandations	90
5.4 Mots-clés	92
5.5 Questions explicatives	93
5.6 Sujets de débat	95
5.7 Conclusions	96

6. LA PROBLÉMATIQUE DU DEVELOPPEMENT DES ACTIONS ENTREPRENEURIALES AU NIVEAU DE L'ENVIRONNEMENT UNIVERSITAIRE (ACTION ENTREPRENEURIALE) 97

- 6.1 Rôle et importance de la ressource humaine 100
- 6.2 Idées, stratégies et modèles économiques adoptés dans le cadre des actions entrepreneuriales 106
- 6.3 Utilisation des instruments spécifiques de développement de l'action Entrepreneuriale 111
- 6.4 Le marketing au niveau de l'action entrepreneuriale 115
- 6.5 Dimension juridique de l'action entrepreneuriale 118
- 6.6 Aspects financiers concernant l'action entrepreneuriale 121
- 6.7 Plan de contingence. Anticipation des crises et des éléments imprévus 124
- 6.8 L'internationalisation de l'action entrepreneuriale 126

7 LA PROBLÉMATIQUE DES ÉCOSYSTÈMES ENTREPRENEURIAUX (L'ÉCOSYSTEME ENTREPRENEURIAL) 129

- 7.1 Dispositifs qui réglementent la participation des étudiants aux activités de l'entrepreneuriat universitaire 130
- 7.2 Typologie, structure et fonctionnement des formes d'accompagnement et hébergement des startups 134
- 7.3 Typologie, structure et déroulement des activités de formation professionnelle pour le développement des actions entrepreneuriales 137
- 7.4 Structures et schémas de financement des startups 139
- 7.5 Implication du milieu d'affaires dans le développement des actions entrepreneuriales 141
- 7.6 Implication des structures associatives dans le soutien des démarches entrepreneuriales 143
- 7.7 Rôle des événements dans le support de l'action entrepreneuriale 145
- 7.8 Particularités des écosystèmes entrepreneuriaux au niveau régional 147
- 7.9 Particularités des écosystèmes sectoriels entrepreneuriaux 149
- 7.10 Structures et services de conseil pour les startups 150

8 CONSIDÉRATIONS SUR LA CONCEPTION DE LA MATRICE GLOBALE DES FONCTIONNALITÉS DES FORMES INSTITUTIONNELLES 153

8.1 Préliminaires	154
8.2 Matrice globale des fonctionnalités	155
8.4 Exemple d'utilisation	158
8.3 Conclusions	159

9 CONCLUSIONS GÉNÉRALES 161

10 GLOSSAIRE 169

11 RESSOURCES BIBLIOGRAPHIQUE UTILES 185

10.1 Ressources institutionnelles qui influencent ou déterminent les actions entrepreneuriales en milieu universitaire	186
10.2 Livres adressant les expériences entrepreneuriales en milieu universitaire	188
10.3 Guide sur l'entrepreneuriat à caractère général	190
10.4 Guides spécialisés	191
10.5 Manuels d'entrepreneuriat	197

BIBLIOGRAPHIE 199

INTRODUCTION

Le présent guide de bonnes pratiques entrepreneuriales s'ouvre par une présentation de sa structure et par le mode d'emploi des informations contenues. Il valorise les objectifs du projet européen intitulé « [Structuration et accompagnement de l'entrepreneuriat étudiant au Maghreb](#) » (SALEEM) et sa rédaction respecte des exigences bien précises en ce qui concerne les modalités de configuration du contenu.

La [première modalité](#) est l'information de nature méthodologique, qui vise les préliminaires des différents aspects de la recherche et la conception du guide.

Le [premier chapitre](#) est réservé aux préliminaires. Il trace une image générale sur le guide, compte tenant des exigences du projet et des bénéficiaires. On y met en discussion l'approche institutionnelle, la conception et la réalisation des questionnaires en rapport avec la problématique du guide, les questions et les réponses des partenaires, le choix des établissements consultés dans la réalisation du guide, les propositions institutionnelles, les collaborateurs et les spécialistes dans le domaine de l'entrepreneuriat.

Le [deuxième chapitre](#) présente la méthode de réalisation du guide, une analyse des aspects principaux de conception et de réalisation du guide. Une attention spéciale est portée sur les destinataires du guide, sur les objectifs, les domaines et les thèmes illustrés dans les exemples de bonnes pratiques. On y discute également les sources informatiques utilisées, leur choix et leur valorisation, ainsi que la typologie des guides de présentation entrepreneuriale disponibles dans l'espace francophone.

La deuxième modalité de configuration du contenu est l'analyse des fonctions remplies par la forme institutionnelle d'entrepreneuriat étudiant du milieu universitaire. Les trois chapitres suivants ont une structure similaire : préliminaires théoriques, exemples de bonnes pratiques, suggestions en matière de bonnes pratiques, mots-clés relatifs à l'aspect étudié, questions explicatives, sujets de débat concernant les mécanismes de fonctionnement, conclusions. En accord avec les exigences du projet, les exemples de bonnes pratiques ont été fournis par les établissements et les dispositifs suivants : PEPITE, l'Université « Jean Moulin » – Lyon 3, l'Université de Mons et l'Université Technique de Cluj. Le troisième chapitre traite de la communication de sensibilisation, le quatrième de la formation universitaire à l'entrepreneuriat, et le cinquième de la gestion des fonctionnalités de la forme institutionnelle.

La [troisième modalité](#) de configuration du contenu soutient le sixième et le septième chapitre ; elle vise la conception des instruments entrepreneuriaux, la configuration des actions entrepreneuriales dans le milieu universitaire, grâce à la stimulation de la créativité chez les participants et à la connaissance pratique, en accord avec les exigences du milieu d'affaires. La présentation du contenu est dynamique – la construction des démarches entrepreneuriales est fondée sur la possibilité de structuration des réponses à travers l'utilisation créative des connaissances du présent guide et des expériences assumées, tant au niveau individuel, que dans le milieu universitaire. Le poids de l'analyse y est plus important que dans les autres chapitres, ce qui offre aux étudiants-entrepreneurs la possibilité de percevoir le véritable

déroulement des constructions entrepreneuriales.

Le **sixième chapitre** présente d'une manière systématique le problème du développement des actions entrepreneuriales dans le milieu universitaire. On y analyse les facteurs qui influencent le processus de configuration et de développement des instruments entrepreneuriaux. La structure du chapitre est la suivante : préliminaires théoriques, mots-clés relatifs à l'aspect étudié, questions explicatives. Les exemples de bonnes pratiques sont remplacés par une série de questions, issues de la pensée critique de l'ingénieur, et censées aider les participants au projet à accomplir leurs objectifs entrepreneuriaux.

Le **septième chapitre** présente la problématique de l'écosystème entrepreneurial, en offrant un préambule théorique et des exemples de bonnes pratiques empruntés à la France. On a proposé aux partenaires du Maroc et de Tunisie des questions pour identifier des exemples de bonnes pratiques. L'application de la méthodologie comprend les aspects suivants : les dispositifs de réglementation de la participation des étudiants aux activités d'entrepreneuriat universitaire ; la structure et la typologie des formes d'accompagnement et d'hébergement des startups ; la typologie, la structure et le déroulement des activités de formation au développement des activités entrepreneuriales ; les structures et les schémas de financement ; l'implication du milieu d'affaires dans le développement des actions entrepreneuriales ; les associations professionnelles et patronales à l'appui des démarches entrepreneuriales ; le rôle des événements dans l'appui des actions entrepreneuriales ; les particularités des écosystèmes entrepreneuriaux régionaux les particularités des écosystèmes - secteurs d'activité ; les structures et les services de conseil pour les startups du milieu universitaire..

La **quatrième modalité** exige la créativité des bénéficiaires en vue de concevoir des formes institutionnelles d'entrepreneuriat universitaire étudiantin, en mobilisant la pensée critique de l'ingénieur ; les conclusions générales qui y sont présentées peuvent venir à l'aide des étudiants entrepreneurs.

Le **huitième chapitre** se focalise sur les préliminaires concernant la pensée critique de l'ingénieur, dans le contexte particulier de la configuration des formes institutionnelles des centres entrepreneuriaux universitaires et de l'élaboration de la matrice globale des fonctionnalités. Certes, les exemples de bonnes pratiques n'y manquent pas.

Le **neuvième chapitre** est réservé aux conclusions. On y mentionne : les modalités à travers lesquelles l'on reconnaît l'importance des formes institutionnelles d'entrepreneuriat universitaire étudiantin au niveau des établissements d'enseignement supérieur ; le besoin de reconnaître la situation réelle concernant le déroulement des activités entrepreneuriales étudiantines au sein des universités ; la compréhension du mode d'implication de l'état dans les activités économiques ; la perception de la société sur l'action entrepreneuriale et les entrepreneurs, tout au long des évolutions sociales et économiques ; le mode de recrutement de la ressource humaine ; la conception institutionnelle des dispositifs de l'entrepreneuriat universitaire étudiantin ; le fonctionnement des formes institutionnelles d'entrepreneuriat étudiantin au sein des écosystèmes qui englobent les universités ; la gouvernance des centres d'entrepreneuriat étudiant ; le fonctionnement des centres d'entrepreneuriat universitaire au cours de processus d'analyse d'intégration ; l'obligation de mettre en place une organisation efficace au niveau de la structure interne, selon les fonctionnalités des centres entrepreneuriaux.

La **cinquième modalité** est propre à la conception des glossaires et de la liste des

ressources bibliographiques.

Le dixième chapitre présente les termes choisis en ce qui concerne le déroulement des activités entrepreneuriales et le fonctionnement des formes institutionnelles d'entrepreneuriat universitaire étudiant.

Le chapitre dernier met en ordre les sources bibliographiques francophones d'une manière créative, en prenant en charge les niveaux suivants : sources institutionnelles qui déterminent les actions entrepreneuriales universitaires ; ouvrages qui présentent les expériences entrepreneuriales du milieu universitaire ; guides de pratique entrepreneuriale à caractère général ; guides spécialisés ; manuels d'entrepreneuriat. Les guides spécialisés sont de plusieurs catégories : guides pour la création des entreprises ; guide pour la conception des plans d'affaires ; guides pour le financement des actions entrepreneuriales ; guides pour l'entrepreneuriat innovant ; guides pour les activités d'éducation et de formation entrepreneuriale ; guides concernant les fonctionnalités et les instruments du centre entrepreneurial universitaire étudiant ; guides de l'entrepreneuriat éco-responsable.

1

PRÉLIMINAIRES



1.1 CONSIDÉRATIONS RELATIVES AUX EXIGENCES ET AUX SPECIFICITÉS DU PROJET

Le projet SALEEM a comme objectif principal « l'amélioration de l'employabilité des étudiants et des diplômés au Maroc et en Tunisie », tout en considérant que les dispositions de l'Union Européenne portant sur le « développement de l'esprit entrepreneurial » et sur la « favorisation de l'engagement entrepreneurial » (*Plan de l'action Entrepreneuriat 2020*) peuvent être proposées pour être utilisées et adaptées aux conditions spécifiques existant dans les deux pays. Dans cette perspective, compte tenu des expériences vécues au niveau de l'entrepreneuriat étudiant en France, en Roumanie et en Belgique, le projet SALEEM se propose : « à fédérer les initiatives et les dispositifs nationaux au Maroc et en Tunisie ; à partager les bonnes pratiques du dispositif français appelé PEPITE et une de ses mesures phares, le Statut National Étudiant-Entrepreneur, permettant aux étudiants marocains et tunisiens de mener de front leurs études et leur projet de création d'entreprise et d'être accompagnés pendant ce processus ».

Dans le contexte institutionnel de réalisation du projet, l'activité d'élaboration d'un « Guide des bonnes pratiques pour l'accompagnement des étudiants-entrepreneurs » est extrêmement importante pour pouvoir permettre aux bénéficiaires du Maroc et de Tunisie la « capitalisation sur les expériences développées en Europe en matière d'accompagnement des étudiants-entrepreneurs ». La description du projet indique aussi la modalité de réalisation du guide : « le guide sera réalisé en collaboration entre les organisations impliquées. La présentation lors de la réunion du comité de pilotage vise à identifier les meilleures pratiques à être mises en œuvre dans l'activité d'accompagnement des étudiants-entrepreneurs dans 4 pôles ». ¹

¹ Erasmus+, Appel à Proposition 2017 – EAC/A03?2016, Structuration et Accompagnement de l'Entrepreneuriat Étudiant au Maghreb / SALEEM. Description détaillée du projet.

1.2 APPROCHE INSTITUTIONNELLE

Le « Plan de l'action Entrepreneuriat 2020 » représente le fondement institutionnel qui sous-tend la promotion des actions entrepreneuriales au niveau de l'Union Européenne, la France, la Belgique et la Roumanie étant pays membres. Le plan prévoit 3 axes d'actions : « *Pilier d'action 1 – Promouvoir l'éducation et la formation à l'entrepreneuriat afin de soutenir la croissance et la création d'entreprises (Partir sur de nouvelles bases : généraliser et améliorer l'apprentissage entrepreneurial et repousser les limites: l'enseignement supérieur au service de l'entrepreneuriat); Pilier d'action 2 – Créer un environnement dans lequel les entrepreneurs peuvent prospérer et se développer (Améliorer l'accès aux financements; Soutenir les nouvelles entreprises dans les phases cruciales de leur cycle de vie et les aider à se développer; Ouvrir de nouvelles perspectives commerciales à l'ère numérique; Des transmissions d'entreprises facilitées; Réussir après un échec: une deuxième chance pour les faillis honnêtes; Charge réglementaire: des règles clarifiées et simplifiées); Pilier d'action 3 – Modèles à suivre et inclusion de groupes spécifiques (Nouvelles perceptions: les entrepreneurs, un modèle à suivre; Nouveaux horizons: inclure les femmes, les seniors, les immigrés, les chômeurs et les jeunes) »²*

À notre avis, ce document peut constituer un exemple de structuration des politiques publiques pour la promotion des activités entrepreneuriales, y compris au niveau du milieu universitaire. Une attention particulière devrait être accordée aux propositions faites dans les domaines suivants : *“Éducation et formation, Accès au financement, Soutenir les nouvelles entreprises dans les phases cruciales de leur cycle de vie et les aider à se développer, Ouvrir de nouvelles perspectives commerciales à l'ère numérique, Transmission d'entreprises; Deuxième chance pour les faillis honnêtes; Charge réglementaire: des règles clarifiées et simplifiées, Nouvelles perceptions: les entrepreneurs, un modèle à suivre. »*

² PLAN D'ACTION «ENTREPRENEURIAT 2020» Raviver l'esprit d'entreprise en Europe, COMMUNICATION DE LA COMMISSION AU PARLEMENT EUROPÉEN, AU CONSEIL, AU COMITÉ ÉCONOMIQUE ET SOCIAL EUROPÉEN ET AU COMITÉ DES RÉGIONS, Bruxelles, le 9.1.2013 COM(2012) 795 final.

1.3 CONCEPTION ET RÉALISATION DES QUESTIONNAIRES VISANT LE CONTENU DU GUIDE

Sûrement, l'expérience institutionnalisée PEPITE est la plus précieuse et importante parmi les expériences des partenaires européens impliqués ayant été utilisée dans l'activité d'élaboration du « *guide des bonnes pratiques pour l'accompagnement des étudiants-entrepreneurs* ». Selon les auteurs du guide, cette expérience peut être considérée comme la plus importante au niveau de l'espace francophone entier. Cette reconnaissance est attestée par une lettre de 2015 lorsque, dans une lettre adressée au professeur Jean-Pierre Boissin, coordonnateur national du dispositif français « *Plan étudiants Pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat* ». Le coordonnateur de l'équipe de rédaction, le professeur Vasile Soporan, y a apprécié l'importance et l'utilité, au cas d'une éventuelle adoption au niveau de la Roumanie. À la suite de ces appréciations, l'Université Technique de Cluj-Napoca (Roumanie) s'est proposée de participer de manière active à la réalisation des objectifs du projet, qui pourrait constituer un début important pour la reconnaissance et la reprise du dispositif PEPITE au niveau de l'espace francophone.

Vu les réalités de la Roumanie, les auteurs de ce guide ont adopté deux positions distinctes : d'une part l'équipe roumaine y a mis sa propre expérience en matière de promotion de l'entrepreneuriat écoresponsable ; d'autre part elle s'est impliquée dans l'évaluation des expériences applicables aux systèmes en pleine transformation socio-économique pour lesquels la promotion de l'entrepreneuriat dans les universités est essentielle.

C'est l'une des raisons pour lesquelles l'équipe de rédaction a sollicité à part les points de vue des partenaires de l'Union Européenne (France, Belgique et Roumanie), ceux des partenaires du Maghreb (le Maroc et la Tunisie). Pour identifier ces points de vue, en amont de l'étape de rédaction, des questionnaires

ont été conçus, personnalisés et envoyés aux participants au projet. Les questions utilisées ont été les suivantes. 11. *Quel est le but du guide ? Comment pourrait-il répondre à vos besoins?*; 12: *Quelles sont les publications importantes qui peuvent constituer la base du guide de bonnes pratiques pour accompagner les étudiants - entrepreneurs?*; 13: *Pourriez-vous nous indiquer des personnalités compétentes en la matière qui pourront être consultées pour la réalisation du guide?*; 14: *Quelles sont les expériences institutionnelles que vous jugez essentielles pour la promotion de l'entrepreneuriat au niveau universitaire?*; 15: *Quels sont les problèmes à résoudre dans/par le guide?*; 16: *Veillez nous indiquer au moins une proposition de thème spécifique qui devrait être traité dans le guide.* 16 *Veillez nous proposer des personnes ressources pour l'équipe de réalisation du guide en mentionnant les spécificités de leur contribution.* 18. *Seriez-vous intéressé(e) à faire partie de l'équipe de validation initiale du guide (relecture), en janvier 2019 ? Ou bien pourriez-vous nous proposer quelqu'un de votre équipe ?*

1.4 RÉPONSES DES PARTENAIRES CONCERNANT LA PROBLÉMATIQUE À TRAITER DANS LE GUIDE

Les réponses aux questionnaires ont exprimé les points de vue des partenaires suivants: (Tunisie, P7, Université de Sfax), (Tunisie, P8, Université de Carthage - UCAR), Tunisie, P9, Agence nationale pour l'emploi et le travail indépendant (Maroc, P11, Université Hassan II de Casablanca UH2C), (Maroc, P12, HEM Business School) (Maroc, P13, Agence nationale pour la promotion de l'employabilité et des compétences - ANAPEC), (Maroc, P14, Université Mohammed V de Rabat).

Les considérations suivantes ont été prises en compte dans la conception du guide (finalité, objectifs, fonctionnalités)

« Il peut répondre aux besoins du pôle et du personnel du pôle en décrivant les informations nécessaires pour gérer, planifier et assurer le suivi des différentes activités du pôle. À ce titre, il pourrait comporter des ressources différentes (vidéos, liens vers des sites ou pages, documents types, référentiels, chartes etc.); L'élaboration de la grille d'évaluation des projets déposés par les étudiants-entrepreneurs; Méthodologie d'accompagnement et de suivi des étudiants-entrepreneurs : 1. L'accompagnement des projets technologiques, 2. L'accompagnement des projets sociaux, 3. Les types d'évaluations recommandés (internes, externes, fréquence... etc.), 4. La conception d'un référentiel de compétences des étudiants-entrepreneurs». (Tunisie, P7, Université de Sfax)

«Les bonnes pratiques pour l'animation quotidienne de l'espace pôle; Les étapes à mettre en œuvre pour bien mener à terme la formation des référents, ainsi que le réseautage entre ces référents; Processus d'engagement efficaces des partenaires de l'environnement socio-économique; Processus du lancement du pôle, notamment les

formations/actions à faire pendant les premiers mois pour un bon accompagnement des étudiants-entrepreneurs; Les compétences nécessaires pour chaque poste dans l'équipe directrice du pôle; Approche actuelle sur l'enseignement des cours d'entrepreneuriat; Manque d'orientation des étudiants; Manque de dissémination et motivation aussi bien auprès des enseignants que des étudiants, voire leurs des parents; 1. Formation des référents, 2. Animation des pôles». (Tunisie, P8, Université de Carthage – UCAR) :

«Ce guide doit traduire toutes les expériences (ex. Tunisie) en matière de formation et d'accompagnement des jeunes, tout en exploitant les programmes, les approches et les méthodes d'accompagnement utilisés dans les structures concernées par l'accompagnement à la création d'entreprise : le guide doit travailler sur l'enchaînement des activités d'accompagnement - information et sensibilisation, génération et concrétisation de l'idée de projet, formation pour l'élaboration du plan d'affaires, développement de la partie personnes et compétences managériales ; le cycle doit être clarifié en 33 niveaux : 1- l'accompagnement à la concrétisation de l'idée, 2- la formation entrepreneuriale (personne projet), 3- l'aide à l'élaboration et la finalisation du plan d'affaires, avec une 4^e phase que je pense sera à la responsabilité des structures d'appuis et à l'écosystème c'est la phase d'accompagnement post création. NB: personnellement j'ai commencé à élaborer tout un processus d'accompagnement qui intègre tous les outils et les approches de formations à l'entrepreneuriat dans les différentes phases de création (je pourrais échanger ce nouveau mode d'accompagnement à ceux qui veulent l'adopter) ; le guide pourra résoudre les problèmes liés à la diffusion et la standardisation de l'information; le guide pourra servir comme outil d'information sur le milieu des affaires, les avantages accordés aux jeunes créateurs, les structures d'accompagnement, d'appui et de financement; le guide pourra mettre à la disposition des étudiants les différentes étapes et procédures pour la constitution des entreprises (aspects juridiques, formes juridiques des entreprises droit et engagement du créateur à l'égard des impôts et de la sécurité sociale...); le guide pourra mettre à la disposition des étudiants les liens utiles et le potentiel régional en terme d'opportunité de création d'entreprise; 1. le processus de création d'entreprise (avec tous ses aspects au niveau de formation et d'accompagnement); 2. organisez votre entreprise (aspects juridiques et organisationnels) ; 3. la formation à la génération d'idées de projet.» (Tunisie, P9, Agence nationale pour l'Emploi et le Travail Independent – ANETI) :

« Le guide sera une feuille de route pratique sur l'accompagnement d'un étudiant porteur de projet entrepreneurial. Ce guide pourra nous aider pour faire un cadrage sur le type d'accompagnement en fonction de l'état d'avancement du projet (Définition de palier d'avancement) ; La place et le rôle de la pré-incubation et de l'incubation en entrepreneuriat » (Maroc, P11, Université Hassan II de Casablanca UH2C).

« Ce guide aura pour but de partager avec nous l'ensemble des bonnes pratiques relatives à la gestion du pôle et au processus d'accompagnement des étudiants entrepreneurs. Il sera aussi utile pour le processus de sélection de ces derniers. En plus du partage des bonnes pratiques, il serait aussi nécessaire d'y inclure les mauvaises expériences et leurs facteurs d'échec 1. La valeur ajoutée du projet SALEEM ; 2. Processus de sélection ; 3. Communication autour du pôle ; 4. Communication interne; 5. Témoignages des équipes des pôles d'accompagnement.» (Maroc, P12, HEM Business School):

«Un guide pratique: a. détaillant les services d'appui (accompagnement et financement) à l'entrepreneuriat offerts aux étudiants d'une manière générale (recensement et définition des différents termes, notions, concept liés à l'entrepreneuriat); b. en format papier avec possibilité d'informatisation homogène du contenu (plateforme digitale); c. avec une structure et des rubriques définies transférable à d'autres contexte (autres régions); Il permettra aux partenaires de mutualiser la connaissance des bonnes pratiques liées à la promotion de l'entrepreneuriat et l'accompagnement des étudiants entrepreneurs et qui ont enregistré des résultats positifs en Europe; Manque de support d'orientation; a) L'offre ENTREPRENDRE du projet SALEEM, b) Chiffres-clés de la région, c) la nécessité de se faire accompagner !, d) Mon idée, mon projet, e) Le choix de la forme juridique, f) étapes de la création d'entreprise (parcours), g) Glossaire : standardisation des notions et des termes, h) Témoignages : Parole d'experts, Parole de créateurs, Conseils de professionnels i) Focus/zoom.» (Maroc, P13, Agence nationale de la promotion de l'emploi et des compétences - ANAPEC).

« Un guide pratique offrant, entre autres: Les offres proposées et le processus d'accompagnement; des services d'appui à l'entrepreneuriat aux étudiants d'une manière générale (Glossaire et fascicule sur les concepts-clés de l'entrepreneuriat); Adaptation du contenu à d'autres Structures d'enseignement (en l'occurrence les autres Universités et régions) ; Mutualisation de la connaissance des bonnes pratiques liées à la promotion de l'entrepreneuriat et l'accompagnement des étudiants entrepreneurs européens ayant incubés leur projet ; 1. Professionnaliser l'accompagnement, 2. Présenter une démarche, 3. Mettre à disposition un modèle d'accompagnement qui a fait ses preuves et bonnes pratiques, 4. Support pour orienter des accompagnateurs, 5. Pallier au manque de support simplifié dédié à l'orientation des porteurs d'idées innovantes particulièrement les étudiants relevant d'écoles d'ingénieur ; Étapes et livrables: Mon idée, mon projet; Critères de choix d'une forme juridique simplifié et flexible ; Itinéraire de création d'entreprise (parcours); Différents financements possibles de son entreprise; Témoignages : Parole d'experts, Parole de créateurs, Conseils de professionnels, Liens utiles, Indicateurs de la région en matière de création TPE/PME» (Maroc, P14, Université Mohammed V de Rabat).

1.5 QUESTIONS DES PARTENAIRES

Dans leurs réponses, les partenaires ont utilisé la procédure indiquée dans les questionnaires pour poser des questions et faire des suggestions sur les problèmes qu'ils jugent essentiels pour assurer les fonctionnalités des centres de formation à l'entrepreneuriat étudiant. Les réponses retenues sont illustrées ci-dessous.

« a) Comment formaliser votre idée innovante?; b) Segmentation du marché : Public cible de votre projet; c) Stratégie et planification pour passer de l'idée au prototype; d) Quel est le plan financement approprié à votre projet?; e) Quel statut juridique approprié à un jeune entrepreneur?; f) Les étapes administratives incontournables? » (Maroc, P11, Université Hassan II de Casablanca UH2C) »

« a) Comment motiver les jeunes pour réduire les abandons en cours d'accompagnement?; b) Comment concrétiser une entreprise après la réalisation d'un prototype? » (Maroc, P11, Université Hassan II de Casablanca UH2C) »

1.6 D'AUTRES INSTITUTIONS QU'ON POURRAIT CONSULTER POUR LA RÉALISATION DU GUIDE

Dans leurs réponses, les bénéficiaires ont formulé les propositions suivantes de partenaires et d'institutions, dont l'expertise dans le développement d'activités entrepreneuriales pourrait être utilisée dans le projet SALEEM.

« 1. CAP 2022 : Tous ensemble pour la promotion de l'entrepreneuriat social au Maroc » Morocco Today Forum, Avril 2018 ; 2. "The 2017/18 global report of the Global Entrepreneurship Monitor (GEM)" <https://www.gemconsortium.org/report/50012>; 3. "Igniting Climate Entrepreneurship in Morocco : Findings from the Climate Entrepreneurship and Innovation Ecosystem Diagnostic" World Bank Group, Avril 2017. (Maroc, P12, HEM Business School)

« 1) Le Centre Marocain de l'Innovation ; 2) Club Marocain de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation ; 3) Le Centre Marocain pour l'innovation et l'entrepreneuriat social ; 4) Centre d'innovation Lafarge-Holcim Maroc ; 5) CIH Open Innovation programme ; 6) Le centre d'innovation IBM ; Création d'entreprise: 7) <https://www.casainvest.ma> : centre régional d'investissement de Casablanca-Settat ; 8) <https://www.rabatinvest.ma> : centre régional d'investissement Rabat Salé Kénitra ; 9) <https://www.gemconsortium.org/> : enquête 2017 /Maroc » (Maroc, P13, Agence nationale de la promotion de l'emploi et

des compétences - ANAPEC)

« 1. Création d'entreprise: Etapes de la démarche KIT OUTILS CANEVAS; LIENS utiles <https://www.rabatinvest.ma> : centre régional d'investissement Rabat Salé Kénitra ; <http://196.61.239.7/wps/portal/portal-anpme/accueil/>; <http://www.mcinet.gov.ma/fr/content/missions-du-ministère>; <https://www.gemconsortium.org/> :enquête 2017 /Maroc ; 2. Innovation: Le Centre Marocain de l'Innovation ; Club Marocain de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation ; Le Centre Marocain pour l'innovation et l'entrepreneuriat social ; Centre d'innovation LafargeHolcim Maroc ; CIH Open Innovation programme » (Maroc, P14, Université Mohammed V de Rabat)

1.7 PROPOSITIONS D'EXPÉRIENCES INSTITUTIONNELLES À REFLÉTER DANS LE PROJET

Les auteurs du guide ont pris en compte les propositions suivantes des bénéficiaires portant sur les expériences institutionnelles pouvant être utilisées dans la pratique des actions futures des centres d'entrepreneuriat universitaires qui fonctionneront dans le cadre du projet SALEEM.

« L'expérience de l'Université de Sfax (Centre universitaire d'insertion et d'essaimage de Sfax) ; L'expérience de l'Université Jean Moulin 3, Beelys » (Tunisie, P7, Université de Sfax)

«Participation des enseignants aux conférences sur l'entrepreneuriat étudiant; Les événements organisés, notamment par les clubs, sur l'entrepreneuriat (startup weekends, hackathons etc.); Les institutions qui offrent des parcours basés sur l'entrepreneuriat (SUPCOM : innovative engineering, IHEC et ISCCB : mastères professionnelles en marketing entrepreneuriat à l'ISCCB et entrepreneuriat à l'IHEC); Les activités relatives à l'entrepreneuriat des centres 4C.» (Tunisie, P8, Université de Carthage – UCAR)

«On peut impliquer les chefs d'entreprises en tant que parrains des jeunes étudiants, en fait on pourra les inviter en tant que succès story et comme mentors qui parrainent les meilleurs porteurs d'idées de projet; les organismes de financement pourraient être un atout important si on les associe dans toutes les phases d'accompagnement des jeunes tout en essayant d'organiser des journées de financement (rencontre plénière : porteur de projet/organismes de financement) » (Tunisie, P9, Agence nationale pour l'Emploi et le Travail Independent – ANETI);

«Les Forums Université-Entreprises organisés annuellement; Le Pôle Entrepreneuriat, Innovation et Interface (PE2I) de la FSBM-UH2C ; 3. Colloques, Congrès sur l'Innovation et Brevet d'invention organisés annuellement par l'Université; Revue sur l'innovation

universitaire REINNOVA» (Maroc, P11, Université Hassan II de Casablanca UH2C)

«Injaz Al-Maghrib; Curriculum entrepreneurial- ANAPEC; Start-up Weekend.» (Maroc, P12, HEM Business School)

« Curriculum entrepreneurial - ANAPEC; Innova Project 2.0 - Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie Numérique; Injaz ALMAGHREB ; Startup Week-end.» (Maroc, P13, Agence nationale de la promotion de l'emploi et des compétences - ANAPEC)

« A - modules d'enseignement ; B - Company Program d'Injaz ALMAGHRIB, business Leader, Innovation Camp; C - Création de club Enactus, sensibilisation à l'entrepreneuriat social, dans les établissements de l'Université. Capter un besoin non satisfait par population à proximité et proposition d'une solution faisable et durable ; D - Compétitions de business model ; E - Rallye de l'étudiant entrepreneur; F - Programme Innova Project 2.0 au profit des élèves ingénieurs - Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie Numérique; G - Startup Week-end» (Maroc, P14, Université Mohammed V de Rabat):

1.8

COLLABORATEURS - SPÉCIALISTES À IMPLIQUER DANS LE PROJET

Dans les réponses fournies à la demande des auteurs du guide, les personnalités suivantes ont été proposées en raison de leur expertise dans le domaine de l'entrepreneuriat universitaire.

« *Hamed Ben Dhia, Ancien président de l'Université de Sfax, bendhia.hamed1@gmail.com; Taher El Mili, expert en entrepreneuriat <https://www.linkedin.com/in/tahar-el-mili-b52343b4/?originalSubdomain=tn> Donia Louizi, enseignante d'entrepreneuriat. Elle peut assister dans les informations rattachées au contexte tunisien ; Mohamed Belhaj, directeur du le pôle de l'entrepreneuriat-étudiant de Sfax» (Tunisie, P7, Université de Sfax)*

« *Les responsables de INJAZ, INTILAQ, OXFAM et fat6lab; Les responsables de l'ANETI, l'APII et l'UTICA ; 3. CONECT et les chambres de commerce. Aziza Fertani: Retour d'expérience sur les initiatives de l'entrepreneuriat chez les étudiants de l'université de Carthage; Walid Barhoumi: Dissémination et motivation vis-à-vis de l'importance de la culture entrepreneuriale des universités (auprès des enseignants, des étudiants, des parents, des partenaires; Aziza Fertani» (Tunisie, P8, Université de Carthage – UCAR)*

« *Héla Talhaoui facilitatrice et experte en entrepreneuriat ; Mohamed Madhkour expert en entrepreneuriat; Moi-même pourrais contribuer à l'élaboration de ce guide vu mes expériences en la matière : j'ai élaboré les guides d'accompagnement à l'ANETI et à l'internationale (Niger, Togo et Mali). » Mohamed Madhkour : il possède des bonnes compétences en matière de capitalisation et en ingénierie de formation : point de vigilance question de disponibilité. » (Tunisie, P9, Agence nationale pour l'Emploi et le Travail Independent – ANETI)*

«*Omar TANANE expérience en tant que Directeur de publication REINNOVA; Pr. Youssef*

HAFIDI, ancien jeune entrepreneur; Prs Mina OUMAM, Nacer ACHTACH, Chakib Marrakchi: facilitateurs nationaux en entrepreneuriat auprès de l'Organisation Internationale du Travail; Pr. Anass KETTANI» (Maroc, P11, Université Hassan II de Casablanca UH2C)

«Lamia Benmakhlouf (Directrice général du Technopark) ; Mohamed Berrada (Directeur du centre LINKS); Karima Ghazouani (Directrice du Centre Universitaire de l'Entrepreneuriat); Rachid Marouane (Point Focal SALEEM – ANAPEC); Sanae Solhi (Point Focal SALEEM – Université Mohamed V de Rabat » (Maroc, P12, HEM Business School)

«Rachid MAROUANE : point focal SALEEM- ANAPEC ; Tarik ALMA : Conseiller pôle SALEEM Rabat; Adil AIT ELGHACHI : Conseiller pôle SALEEM Casablanca ; Rachid MAROUANE (Maroc, P13, Agence nationale de la promotion de l'emploi et des compétences - ANAPEC)

«Membres du CUE de l'UM5R; Membres de structures d'accompagnement privés (NUMA, Factory); Karima Ghazouani: Directrice du pole SALEEM et du CUE; Sanae SOLHI - point focal SALEEM - UM5 ; Tarik ALMA - Conseiller pôle SALEEM Rabat; Karima GHAZOUANI; Sanae SOLHI» (Maroc, P14, Université Mohammed V de Rabat)

1.9 CONCLUSIONS

La motivation de ce chapitre est de présenter les considérations relatives aux exigences et aux spécificités du projet SALEEM, en connexion avec la rédaction du guide de bonnes pratiques qui inclut les approches institutionnelles concernant la promotion des actions entrepreneuriales en milieu universitaire.

Afin de connaître avec précision les souhaits des bénéficiaires en ce qui concerne la mise en œuvre des situations reconnues et validées au niveau de l'Union Européenne, les auteurs du guide ont élaboré un questionnaire censé identifier l'opinion des bénéficiaires sur le contenu du guide. Par la suite, compte tenant des exemples de bonnes pratiques des partenaires européens (PEPITE, Université Jean Moulin - Lyon 3, Université de Mons et Université Technique de Cluj-Napoca), nous avons essayé de couvrir les domaines indiqués par les partenaires, pour les actions prévues dans les des pôles constitués.

Les réponses ont été structurées dans ce chapitre de la façon suivante: les réponses des partenaires aux questions prioritaires; propositions de la part des partenaires des d'institutions ayant une expertise dans le développement entrepreneurial; questions des partenaires - bénéficiaires concernant les problèmes à résoudre dans le fonctionnement des formes institutionnelles d'entrepreneuriat universitaire étudiant; propositions d'expériences institutionnalisées utilisables dans le projet; propositions de spécialistes dans le domaine de l'entrepreneuriat universitaire.

Le guide a été élaboré de manière à répondre aux demandes des bénéficiaires, en structurant et regroupant les exemples de bonnes pratiques dans les chapitres suivants. Les thèmes sont : la communication de sensibilisation à l'entrepreneuriat, la formation à l'entrepreneuriat en milieu universitaire, la gestion des fonctionnalités des centres d'entrepreneuriat pour les étudiants, la problématique du développement des actions entrepreneuriales, le fonctionnement des écosystèmes entrepreneuriaux dont les universités font partie.

Afin de donner une base correcte à la construction de ce guide, certains aspects ont été présentés aussi dans la méthodologie de mise en œuvre : les bénéficiaires du guide; l'objectif du guide; les domaines concernés par les exemples de bonnes pratiques; la sélection et l'utilisation des sources d'informations; l'analyse de la typologie des guides existants dans l'espace francophone, la segmentation de l'espace francophone par rapport à la spécificité des actions entrepreneuriales; la sélection justifiée de publications représentatives, dans le respect des conditions contractuelles du projet SALEEM.

Chaque domaine a été présenté d'après la structure suivante : préliminaires ; exemples de bonnes pratiques ; leçons tirées et conseils ; questions explicatives ;

sujets de débat.

Lors de la conception de ce guide, nous avons envisagé de créer une forme ouverte permettant l'enrichissement par d'autres aspects et exemples de bonnes pratiques.

Par conséquent, l'équipe qui a créé ce guide reste ouverte à de futures collaborations, afin d'assurer la formule optimale nécessaire pour le fonctionnement des formes institutionnelles d'entrepreneuriat étudiant.

2

MÉTHODOLOGIE DE RÉALISATION DU GUIDE



2.1 CONSIDÉRATIONS PRÉLIMINAIRES CONCERNANT LA MÉTHODOLOGIE

L'analyse des sources bibliographiques francophones nous a permis de retenir un manuel³ portant sur la réalisation des guides de bonnes pratiques. Selon la méthodologie présentée dans ce manuel et compte tenant des spécificités du projet SALEEM, les étapes suivantes sont incontournables dans la réalisation d'un guide de bonnes pratiques :

- a. l'établissement des lignes directrices du guide à partir de l'analyse de la littérature de spécialité, consacrée à la rédaction des guides de bonnes pratiques pour le domaine entrepreneurial ;
- b. l'analyse du contenu de différents guides de bonnes pratiques entrepreneuriales pour établir les thèmes et les modalités de présentation ;
- c. l'établissement du contenu du guide et l'identification des spécialistes pour la réalisation des sections du guide, en incluant les bonnes pratiques pertinentes pour les bénéficiaires du guide ;
- d. la conception et l'envoi des questionnaires portant sur la problématique et sur le contenu du guide, en prenant en charge l'expérience et l'expertise des partenaires ;
- e. visites documentaires et discussions individuelles avec les représentants des partenaires qui présenteront des bonnes pratiques dans le guide ;
- f. discussions dans l'espace virtuel avec les bénéficiaires portant sur le contenu du guide ;
- g. l'établissement de la table des matières, des modalités de réalisation et d'un calendrier de réalisation, en accord avec les partenaires ;
- h. la finalisation du contenu et la réalisation du document.

Les éléments suivants ont été clarifiés en amont de la réalisation proprement dite de ce guide :

- a. la mise au point au sujet des bonnes pratiques dans le cadre du projet SALEEM ;

³ Rocheleau, L (2015). *Manuel d'élaboration d'un guide de bonnes pratiques*. Longueuil : Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie

- b. l'établissement des règles et des normes à utiliser dans l'élaboration du guide ;
- c. la présentation théorique des éléments utilisés dans l'élaboration du guide de bonnes pratiques (règles, expériences fondamentales et éléments spécifiques portant sur la promotion de l'entrepreneuriat en milieu universitaire; gestion des changements exigés par l'introduction du statut d'étudiant – entrepreneur; gestion de la qualité des activités de développement entrepreneurial au sein de l'environnement entrepreneurial; transmission des connaissances nécessaires pour le développement des compétences entrepreneuriales; gestion des connaissances au niveau des centres de promotion de l'entrepreneuriat dans le milieu universitaire);
- d. l'établissement des types de bonnes pratiques significatives qui seront incluses dans le guide (bonnes pratiques au niveau des politiques publiques ; bonnes pratiques au niveau du cadre de réglementation ; bonnes pratiques visant le fonctionnement des formes institutionnelles pour la promotion et la gestion des actions entrepreneuriales du niveau universitaire ; bonnes pratiques visant tant le financement des centres de promotion de l'entrepreneuriat, pour assurer les ressources nécessaires, que les actions entrepreneuriales déroulées dans le milieu universitaire).

Au niveau de la forme et du contenu du guide de bonnes pratiques SALEEM, nous avons retenu les propositions suivantes, de la part des partenaires :

- a. la forme du guide (structure, style, format graphique, format électronique), en accord avec les exigences de l'AUF et avec la proposition de projet déposée auprès de l'UE ;
- b. les éléments de contenu : introduction, objectifs du guide, domaines et thématiques à prendre en compte, choix des exemples selon une analyse objective, conclusions, annexes et instruments utilisés.

Compte tenant de tous ces aspects, nous avons envisagé le parcours de rédaction présenté ci-dessous :

- a. l'établissement des conditions préalables et des acteurs impliqués dans l'élaboration du manuscrit (responsable du travail, parties prenantes, collaborateurs, groupe cible, etc.),
- b. la structuration des étapes : étape 1 – exploration et documentation bibliographique ; étape 2 – choix de la forme discuté avec les partenaires ; étape 3 – planification ; étape 4 – élaboration de la table des matières ; étape 5 – rédaction du contenu ; étape 6 – validation ; étape 7 – édition ; étape 8 – diffusion ; étape 9 – évaluation de l'utilisation ; étape 10 – réédition ;
- c. l'établissement des points de suivi et des activités support pour assurer les conditions de réussite.

L'analyse de la littérature de spécialité et les exigences du projet ont déterminé le parcours suivant de rédaction du guide des bonnes pratiques SALEEM :

- l'identification des destinataires principaux du guide ;
- l'établissement des objectifs du guide des bonnes pratiques ;
- l'identification des domaines et des thématiques à traiter ;
- la sélection de publications et de sources informatiques consacrés à la réalisation des guides des bonnes pratiques entrepreneuriale ;
- l'établissement de la typologie des sources d'information pour la

conception des guides de bonnes pratiques disponibles dans l'espace francophone ;

- la segmentation de l'espace francophone par rapport aux spécificités des actions entrepreneuriales ;

-l'analyse des ouvrages représentatifs portant sur les actions entrepreneuriales ;

-la présentation d'exemples de bonnes pratiques existantes dans d'autres ouvrages de l'espace francophone ;

- la présentation d'un modèle de forme institutionnelle de promotion de l'entrepreneuriat universitaire, issu de l'analyse menée pour la rédaction du guide.

2.2 DESTINATAIRES DU GUIDE

Le guide des bonnes pratiques entrepreneuriales est destiné au milieu universitaire du Maroc et de Tunisie, mais il pourra être diffusé aussi bien dans d'autres régions. Lors d'une première analyse, nous avons identifié plusieurs catégories possibles de destinataires :

- les **étudiants-entrepreneurs**, pour répondre à leur besoin d'accompagnement dans les activités entreprises dans le milieu académique, ainsi que dans les activités de développement entrepreneurial et de développement d'instruments spécifiques à la démarche entrepreneuriale ;
- les **gestionnaires-administrateurs** des formes institutionnelles de développement entrepreneurial étudiant, pour augmenter l'efficacité de leurs actions dans les domaines de l'éducation entrepreneuriale et de la création d'instruments entrepreneuriaux ;
- les **étudiants-entrepreneurs** et, en même temps, les **administrateurs (gestionnaires)** des formes institutionnelles qui encouragent l'entrepreneuriat ;
- **tous les acteurs des centres de développement entrepreneurial** du milieu universitaire (étudiants-entrepreneurs, employés institutionnels des centres, enseignants-chercheurs volontaires activant dans centres, milieu d'affaires, autorités publiques centrales et locales impliquées dans le système entrepreneurial).

Quant aux réponses données par les bénéficiaires aux questionnaires élaborés et distribués en amont de l'étape de rédaction, nous avons constaté qu'elles sont plutôt liées à des actions spécifiques visant l'accompagnement des étudiants-entrepreneurs, qu'à l'administration des formes institutionnelles d'entrepreneuriat universitaire étudiant (FIEUE). Par conséquent, les groupes-cibles auxquels s'adresse le guide sont : « les enseignants », « le personnel administratif », « le personnel technique », « les étudiants » et « les apprentis-stagiaires », en incluant la présentation des instruments éducationnels mentionnés dans les ouvrages analysés. Le guide peut également servir à tous les acteurs des centres de développement entrepreneurial du milieu universitaire qui définissent l'écosystème entrepreneurial : étudiants – entrepreneurs, employés institutionnels de centres, volontaires activant dans les centres, environnement d'affaires, autorités publiques centrales et locales, enseignants. Ils peuvent participer à un effort collectif visant d'accroître la motivation des étudiants pour développer des actions entrepreneuriales, compte tenant des contraintes du marché.

2.3 OBJECTIFS DU GUIDE

L'**objectif principal** du guide de bonnes pratiques est de présenter sous une forme institutionnelle des exemples qui peuvent aider les étudiants-entrepreneurs dans les actions déroulées en milieu académique. Le guide capitalise l'expérience existante au niveau de deux groupes d'états européens : les états avec un entrepreneuriat développé de manière naturelle, dans les conditions de l'économie de marché spécifique à la tradition occidentale (la France, la Belgique) et les états ayant un entrepreneuriat développé dans les conditions de la transition de l'économie centralisée vers l'économie de marché (la Roumanie).

Un **objectif secondaire** du guide est de permettre aux bénéficiaires de se constituer une base de données avec les exemples de bonnes pratiques présentées dans le guide et de mettre en place une procédure de gestion de cette base. Une version de cette base de données, contenant des informations libres de droit, pourrait être mise en ligne sur la plateforme virtuelle "SALEEM".

2.4 DOMAINES ET THÉMATIQUES CONCERNÉS PAR LES EXEMPLES DES BONNES PRATIQUES

Vu la complexité du processus d'intégration des nouvelles actions et des centres dédiées à l'amélioration de l'activité de développement entrepreneurial en milieu universitaire, le guide se propose de prendre en compte tous les aspects liés aux écosystèmes entrepreneuriaux : la situation actuelle, les politiques publiques, le cadre de réglementation, les solutions techniques et procédurales qui assurent le fonctionnement de l'entrepreneuriat en milieu universitaire, les solutions financières, le mode d'utilisation de ces instruments financiers et la soutenabilité à long terme.

Par conséquent, le guide de bonnes pratiques traite des exemples de bonnes pratiques concernant a) l'analyse de la situation actuelle dans l'entrepreneuriat du milieu universitaire ; b) les politiques publiques pour la promotion de l'entrepreneuriat au niveau de l'enseignement supérieur; c) le cadre de réglementation qui assure le fonctionnement de l'entrepreneuriat dans les universités; d) les techniques et les procédures institutionnelles d'appui pour l'entrepreneuriat en milieu universitaire; e) la mise en place des actions entrepreneuriales dans les universités; f) l'assurance de la soutenabilité des formules institutionnelles de promotion des actions entrepreneuriales en milieu universitaire.

Le guide rendra compte de toutes les activités liées au fonctionnement des formes institutionnelles de promotion de l'entrepreneuriat en milieu universitaire: communication et sensibilisation, formation entrepreneuriale (formations de sensibilisation, apprentissage pratique des actions entrepreneuriales, formation entrepreneuriale sur la base d'un référentiel de certification institutionnelle des

compétences pour les étudiants entrepreneurs, institutionnalisation de l'accompagnement entrepreneurial des étudiants), fonctionnement des formes et des centres institutionnalisés de promotion entrepreneuriale en milieu universitaire (mise au point et appui au cadre institutionnel, gouvernance des formes institutionnelles, suivi et étalonnage des formes institutionnelles), initiation et développement des instruments institutionnels spécifiques à l'approche entrepreneuriale (mobilisation des ressources humaines, actions d'appui pour la transformation de l'idée en modèle économique, architecture fonctionnelle de l'instrument entrepreneurial, gestion des activités commerciales, financement des instruments institutionnels, gestion juridique des instruments entrepreneuriaux, anticipation des crises, ouverture internationale de l'action entrepreneuriale).

2.5 SOURCES INFORMATIQUES UTILISÉES POUR LA CONCEPTION DU GUIDE

Vu les thématiques couvertes par le guide, la méthodologie de réalisation adoptée s'est appuyée sur un circuit informatif spécifique, comprenant les étapes suivantes : orientation de la recherche bibliographique et établissement des thématiques à exploiter en partant des sources d'informations ; collecte des sources d'information ; exploitation des sources, conceptualisation et structuration de l'information.

La première étape a eu pour objectif d'identifier les modalités de fonctionnement et d'exploitation des centres qui encouragent l'entrepreneuriat en milieu universitaire, mais aussi les influences qu'ils subissent.

La collecte des informations a été réalisée par le biais des sources internes (l'expérience des partenaires du projet SALEEM) et externes (l'expérience des acteurs de l'extérieur, actifs dans le domaine de la promotion de l'entrepreneuriat en milieu universitaire). Nous avons retenu les sources d'information suivantes :

- analyses bibliographiques visant l'innovation, la réforme des universités, l'éducation entrepreneuriale et la recherche scientifique ;
- publications portant sur les évaluations institutionnelles des institutions européennes ou mondiales, évaluations effectuées par des institutions francophones et par des états membres de l'espace francophone (dont ceux représentés dans le projet) – sujets d'intérêt : la situation actuelle, les politiques publiques, les cadres de réglementation, les procédures et les techniques de promotion dans l'environnement académique, les solutions de financement et leur mode d'emploi, les exemples de bonnes pratiques pour d'assurer la pérennité de la démarche entrepreneuriale;

- sources d'information conçues par les autorités professionnelles en matière de promotion et de développement des actions entrepreneuriales ;
- sources d'information conçues par les autorités publiques locales ou régionales qui ont pour objectif la promotion des actions entrepreneuriales ;
- sources d'information portant sur les actions des professionnels privés, impliqués au niveau du développement des actions entrepreneuriales ;
- publications en ligne présentant le fonctionnement des centres de promotion de l'entrepreneuriat en milieu universitaire (règlements, procédures utilisées, activités menées, dotations existantes, personnel employé, fiches du poste associées, données générales portant sur la situation des bénéficiaires des centres, indicateurs, publications, etc.) ;
- sources d'information concernant les instruments utilisés par les centres promotion de l'entrepreneuriat en milieu universitaire (cours d'entrepreneuriat, instruments d'évaluation des activités entrepreneuriales signalés au niveau d'un certain écosystème, rencontres professionnelles de mise à jour de la situation des actions entrepreneuriales, histoires entrepreneuriales).

Les sources bibliographiques utilisées sont présentées dans l'annexe 2.1.

L'exploitation des sources d'information est une étape essentielle du processus de conceptualisation et de structuration de l'information. Les sources d'information ont été analysées par les spécialistes choisis par les partenaires du projet, parmi ceux qui partagent l'expérience acquise dans les centres entrepreneuriaux déjà établis, mais aussi parmi ceux qui veulent utiliser l'expertise des participants à ce projet.

Nous comptons diffuser l'information structurée dans ce guide pour pouvoir évaluer la valeur ajoutée pour les bénéficiaires, mais aussi pour pouvoir identifier les problèmes à résoudre, avant de mener à bonne fin notre travail.

Comme nous avons déjà mentionné, l'analyse faite par les auteurs du guide a révélé le besoin de mettre en place des bases de données pour la gestion des sources d'information. En ce sens, nous proposons :

- 1) une base de données avec des sources bibliographiques portant sur l'innovation, la réforme des universités, sur l'éducation entrepreneuriale et la recherche scientifique et les développements dans ces domaines ;
- 2) une base de données avec les documents des établissements qui influencent le développement entrepreneurial en milieu universitaire : institutions mondiales, institutions européennes, institutions francophones et des pays membres, tels les pays partenaires dans le projet ; il s'agit de documents concernant la situation actuelle, les politiques publiques, le cadre de réglementation, les procédures et techniques utilisées, les solutions de financement, ainsi que d'exemples de bonnes pratiques en matière de soutenabilité ;
- 3) une base de données contenant des textes appartenant à des autorités professionnelles ou scientifiques qui se proposent de développer des actions entrepreneuriales ;
- 4) une base de données avec des documents et des publications appartenant à des autorités publiques centrales, locales et régionales, impliquées dans la

promotion des actions entrepreneuriales ;

5) une base de données avec des documents portant sur les actions des professionnels privés, dans le domaine du développement des actions entrepreneuriales ;

6) une base de données en ligne visant la conduite professionnelle des actions entrepreneuriales ;

7) une base de données sur les formes institutionnelles de développement de l'entrepreneuriat dans le milieu universitaire, sur les actions spécifiques de l'environnement universitaire et sur les instruments utilisés ;

8) une base de données avec des informations liées aux événements de promotion de l'entrepreneuriat, déroulés dans le milieu universitaire (conférences, congrès, séminaires, foires ou expositions entrepreneuriales) ;

9) une base de données avec les arguments exprimés sur le développement de l'entrepreneuriat universitaire (arguments philosophiques-religieux, arguments socio-culturels, arguments pour le soutien de professions ou domaines, etc.).

2.6 TYPOLOGIE DES GUIDES EXISTANTS DANS L'ESPACE FRANCOPHONE

Une analyse des guides de bonnes pratiques présents au niveau de l'espace francophone a été menée en amont de l'étape de rédaction du guide. Nous avons constaté qu'il en existe plusieurs types, rédigés selon les besoins pour lesquels ils ont été créés. En voici une possible classification :

- guides portant sur les règlements de fonctionnement des dispositifs ;
- guides portant sur les règlements de fonctionnement des dispositifs institutionnalisés dans un certain environnement socio-économique (guides de présentation d'expériences institutionnalisées). Exemple : *Guide PEPITE* et *Guide pratique "Université et entrepreneuriat Étudiant, Conférence des Présidents, 2016* ;
- guides présentant le problème des startups d'un certain espace (guides professionnalisants pour la création des startups). Exemple : *Oliver Ezzratty, Guide des startups en France, avril 2018 – 22^e édition* ;
- guides présentant le problème entrepreneurial des petites et moyennes entreprises (guides spécialisés, selon le type de société commerciale). Exemple : *Votre guide de la petite entreprise, Réseau ontarien des entrepreneurs (ROE), Reine pour l'Ontario, 2016* ;
- guides d'initiation pour ceux qui veulent connaître les activités d'un entrepreneur (guides d'initiation). Exemples : *Guide de l'entrepreneur, IDESCO – Initiatives de Développement Économique du Sud L'Ontario* ; *Guide de l'entrepreneur, CCISM – Chambre du commerce, de l'industrie, des services et des métiers POLYNÉSIE FRANÇAISE* ;
- guides spécialisés pour les entrepreneurs ciblant les aspects essentiels de leur

activité, par exemple des guides spécialisés en gestion des activités entrepreneuriales au moyen des instruments informatiques. Exemple : *Entrepreneur 2.0 Boîte à outils de compétitivité... un petit frais. Créer business idée*, 2009, UE-FEDER ;

- guides entrepreneuriaux en ligne, conçus par des institutions possédant une expertise certaine dans le domaine de la promotion de l'entrepreneuriat en milieu universitaire. Exemples : France-1. *Agence France entrepreneur* ; 2. *L'Agence pour l'entrepreneuriat féminin* ; 3. *Agence nationale pour la promotion de PME* ; 4. *L'Agence nationale de développement de l'entrepreneuriat (ANDE)* ; Belgique-1. *Fondation pour la recherche et l'enseignement de l'esprit d'entreprendre (gratuit)* ; 2. *Impulsion Bruxelles* ; 3.1819 *Bruxelles-entreprendre à Bruxelles* ; 4. *jeunes entrepreneurs de demain – Bruxelles*

2.7 SEGMENTATION DE L'ÉSPACE FRANCOPHONE PAR RAPPORT AUX SPÉCIFICITÉS DES ACTIONS ENTREPRENEURIALES

Les guides disponibles de bonnes pratiques peuvent aussi être regroupés selon l'appartenance à une certaine région géographique :

- l'Europe occidentale (la France ou la Belgique), caractérisée par une continuité des constructions entrepreneuriales au niveau de l'économie de marché, avec des particularités spécifiques en ce qui concerne la construction et le fonctionnement des systèmes administratifs, la France avec le Système centralisé, et la Belgique où l'on a créé le cadre pour le fonctionnement d'une communauté francophone ;
- l'Europe de l'Est (la Roumanie), caractérisée par une discontinuité majeure au niveau de l'économie de marché, avec des répercussions sur les constructions entrepreneuriales ;
- l'Afrique du Nord- la zone du Maghreb ;
- les communautés francophones de l'Amérique du Nord (le Canada), caractérisées par un esprit considérable d'action et par des politiques publiques à travers lesquelles les communautés sont déclarées comme entreprenantes.

Pour la définition des fonctionnalités des formes institutionnelles de l'entrepreneuriat universitaire étudiant, il faut prendre en compte, croyons-nous, des spécificités socio-économiques liées à une certaine région et des

spécificités liée au fonctionnement de l'État et de ses institutions.

Par conséquent, pour assurer les fonctionnalités évoquées des FIEUE, il ne faut pas négliger le problème de l'environnement socio-culturel, dans ses rapports avec les actions entrepreneuriales.

2.8 SÉLECTION DES PUBLICATIONS REPRÉSENTATIVES POUR LA CONCEPTION DU GUIDE

L'analyse menée et la correspondance avec les partenaires nous ont permis de choisir les ouvrages ci-dessous comme sources principales d'information du présent guide :

-Jean-Pierre Boissin, Les bonnes pratiques des PEPITE 2018 : Retours et transferts d'expériences innovantes des Pôles Étudiants pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat, Pépite France, 2018.

-Guide pratique "Université et entrepreneuriat étudiant, Conférence des Présidents d'Université, 2016.

-Oliver Ezratty, Guide des Startups en France, Avril 2018 – 22^e édition.

-Guide UMONS – Plan Marshall 4.0.

-Vasile-Filip Soporan, Universitatea, ecoantreprenoriatul și dezvoltarea comunităților (L'université, l'entrepreneuriat écologique et le développement des communautés), Editura PEC – Pro Ecologic Concept, Cluj-Napoca, 2015. (Motivații, Universitatea ecoantreprenorială, Contextul dezvoltărilor ecoantreprenoriale, Experiențe și căutări în dezvoltarea comunităților, Gânduri despre dezvoltarea antreprenoriatului ecoresponsabil). (Motivations, L'Université éco-entrepreneuriale, Expériences et recherches concernant le développement des communautés, Réflexions sur le développement de l'entrepreneuriat éco-responsable).

2.9 CONCLUSIONS

Dans l'espace francophone il y a des guides extrêmement précieux de promotion de l'entrepreneuriat en milieu universitaire (particulièrement dans le cadre du projet SALEEM), tels celui conçu par le coordonnateur des dispositifs PEPITE en France, le professeur Jean-Pierre Boissin (« *Les bonnes pratiques des PEPITE 2018 – Retours et transferts d'expériences innovantes des Pôles Étudiants Pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat* ») et le document synthétique élaboré par Oliver Ezratty (« *Guide des Startups en France, Avril 2018 – 22^e édition* »). C'est pour cela que nous proposons une structure de type « guide des guides » pour le présent ouvrage. À notre avis, SALEEM doit apporter son soutien au fonctionnement des « formes institutionnelles de l'entrepreneuriat étudiant-FIEUE » et concevoir des possibilités de reconnaissance des réalités au niveau de l'environnement universitaire pour la mise en place de formules efficaces. Pour ce faire, il faut entreprendre une analyse critique à plusieurs étapes :

- comparer les différentes situations de promotion de l'entrepreneuriat au niveau de l'espace francophone, notamment les situations présentes dans les universités des partenaires du projet SALEEM (l'AUF, la France, la Belgique, la Roumanie, le Maroc et la Tunisie) ; notre modèle est la structure du dispositif PEPITE, sous la forme institutionnalisée en France, adaptable aux différents écosystèmes auxquels appartiennent les universités ;
- identifier les modalités de reprise et d'adaptation du modelé PEPITE au niveau des centres créés dans le cadre du projet SALEEM au Maroc et en Tunisie ;
- structurer une méthodologie d'identification et d'analyse des exemples de bonnes pratiques entrepreneuriales dans le fonctionnement des formes institutionnelles d'entrepreneuriat universitaire ;
- reprendre les exemples de bonnes pratiques compte tenant de l'expérience des bénéficiaires du projet en matière d'entrepreneuriat universitaire et éliminer les procédures et les activités inefficaces ;
- mettre en place un modèle pour le fonctionnement d'un centre d'entrepreneuriat universitaire basé sur les expériences et les analyses offertes par le projet SALEEM en matière de bonnes pratiques entrepreneuriales dans le milieu universitaire.

En analysant les réponses des bénéficiaires/partenaires au questionnaire proposé en amont de l'étape de rédaction, nous avons pu constater un fort intérêt plutôt pour les modalités de soutien des actions entrepreneuriales des étudiants que pour la gestion des centres entrepreneuriales universitaires.

Afin de mieux comprendre la modalité de conception de ce guide, nous proposons une question et une réponse pour déterminer les domaines qui renferment des

exemples de bonnes pratiques pour les bénéficiaires du projet SALEEM.

Quelles sont les fonctions d'un « centre d'entrepreneuriat universitaire-FIEUE » ?

Dans la perspective de cet ouvrage, intitulé par la suite guide SALEEM, les fonctions de la FIEUE sont spécifiées sur la base des expériences des partenaires du projet (PEPITE, l'Université Lyon 3 « Jean Moulin » - France, l'Université de Mons - Belgique, l'Université Technique de Cluj-Napoca - Roumanie), et des structures institutionnalisées opérant au Maroc et en Tunisie. Une conclusion qui ressort en généralisant ces expériences est qu'un tel centre devra offrir les fonctionnalités suivantes:

- assurer une communication de sensibilisation des étudiants à l'importance de l'entrepreneuriat pour le développement personnel et pour les communautés, et de responsabilisation des étudiants et des universitaires en ce qui concerne la formation et la spécialisation dans ce domaine ;
- initier un processus d'acquisition de connaissances entrepreneuriales pratiques, au niveau de l'environnement étudiant ;
- assurer le développement institutionnel de la culture entrepreneuriale en tant qu'élément essentiel de l'environnement universitaire ;
- mettre en place et organiser des formules institutionnelles au moyen de « l'ingénierie de la formation professionnelle », dans le but de développer les connaissances et les compétences entrepreneuriales, mais aussi de renforcer l'engagement professionnalisé des étudiants dans les actions entrepreneuriales ;
- gérer des actions spécifiques au démarrage d'une start-up (stimulation, soutien, déroulement et accompagnement des actions entrepreneuriales) dans le milieu académique étudiant ;
- mettre au point le cadre institutionnel universitaire pour la conduite des actions entrepreneuriales des étudiants dans les écosystèmes auxquels appartiennent les universités ;
- assurer la gouvernance des formules institutionnelles entrepreneuriales universitaires et l'intégration aux écosystèmes entrepreneuriaux.
- assurer le suivi, l'analyse du mode de fonctionnement et l'étalonnage de l'entrepreneuriat étudiant du milieu universitaire par l'intermédiaire de la structuration des politiques publiques, du cadre de réglementation, des systèmes techniques et procéduraux et des modalités de financement et utilisation des instruments financiers.

Par conséquent, vu les objectifs du guide et sa structure perméable à d'autres expériences de bonnes pratiques à rajouter par la suite, nous comptons répondre tout d'abord à quelques questions formulées à l'aide du diagramme fonctionnel illustré dans la figure 2.1.

Pour la systématisation est la structuration des données portant sur les fonctions des formes institutionnelles d'entrepreneuriat universitaire étudiant, nous proposons deux niveaux : « le palier des formules institutionnelles » et « le palier des fonctionnalités spécifiques à une démarche entrepreneuriale ». Les deux niveaux ont un point commun, la « communication de sensibilisation ». Ainsi les

deux paliers sont-ils convergents au niveau de l'utilisation d'instruments entrepreneuriaux pour les startups.

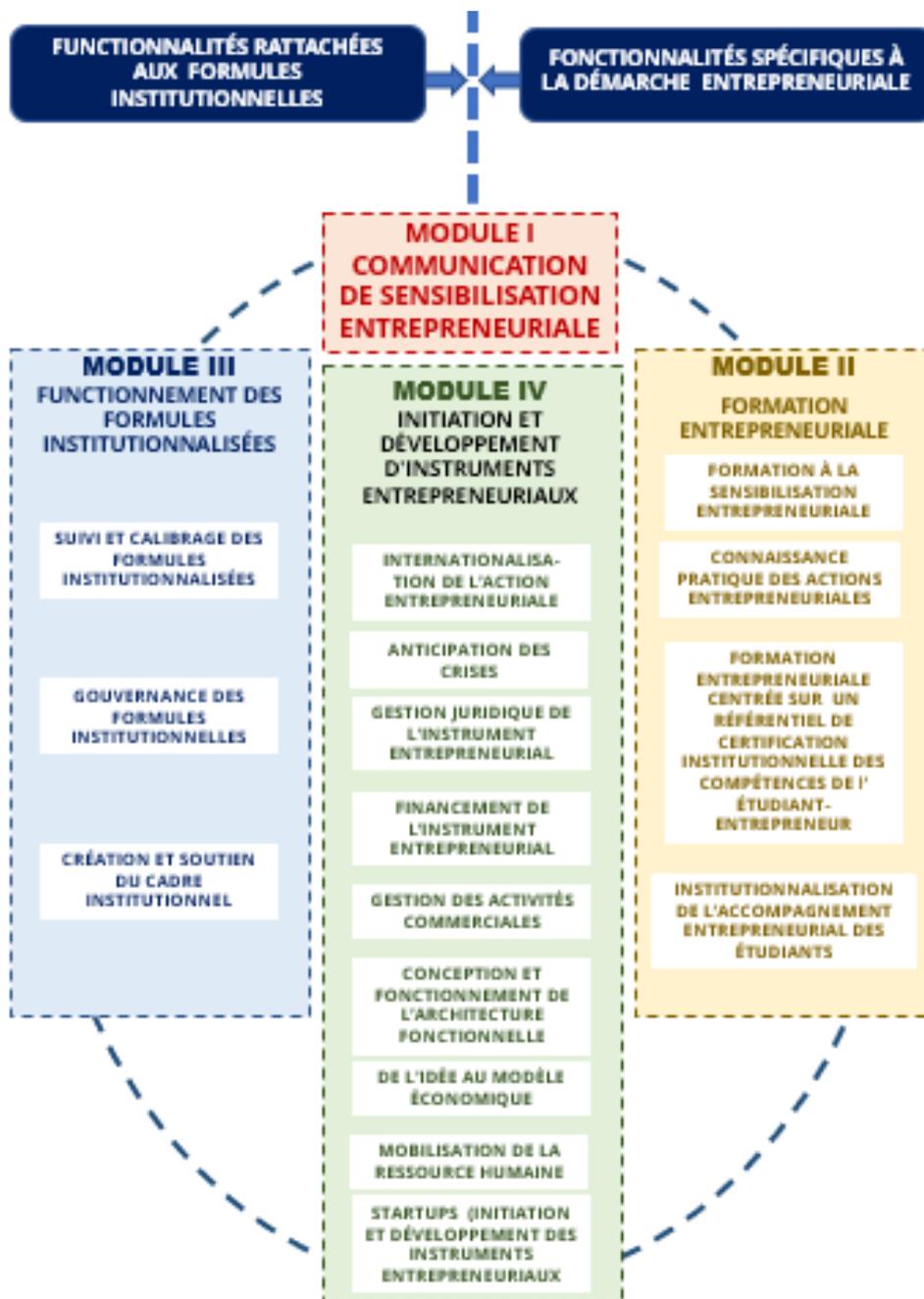


Figure 2.1 Le quadrant des fonctionnalités d'une forme institutionnalisée d'entrepreneuriat étudiant

Pour répondre aux besoins liés à la création d'un FIEUE, le guide propose la suivante structuration en modules des actions de promotions de l'entrepreneuriat :

- module I « communication de sensibilisation » ;
- module II « formation entrepreneuriale » (sensibilisation, connaissance pratique des actions entrepreneuriales, formation entrepreneuriale basée sur un référentiel de certification institutionnelle des compétences pour les étudiants entrepreneurs, l'institutionnalisation de l'accompagnement

entrepreneurial des étudiants) ;

-module III « administration de la formation et du fonctionnement » des formes institutionnelles d'entrepreneuriat académique étudiant (mise au point et soutien du cadre institutionnel, gouvernance des formules institutionnelles, conception et étalonnage des formes institutionnalisées) ;

-module IV « initiation et développement d'instruments entrepreneuriaux » aux spécificités économiques et sociales d'un certain domaine (mobilisation des ressources humaines, parcours de l'idée au modèle économique, architecture des instruments entrepreneuriaux, gestion des activités commerciales, financement d'actions entrepreneuriales, gestion juridique de l'instrument entrepreneurial, anticipation des crises et internationalisation des actions entrepreneuriales; l'importance des écosystèmes des start-ups dans la structuration des actions entrepreneuriales).

Les exemples de bonnes pratiques qui seront présentées par la suite, suivent le problème spécifique des quatre modules, en utilisant la structure suivante :

- Quels sont les exemples de bonnes pratiques portant sur la communication de sensibilisation des étudiants aux actions entrepreneuriales au sein de la FIEUE ?
- Quels sont les exemples de bonnes pratiques qui visent les formules de communication pour de sensibilisation ?
- Quels sont les exemples de bonnes pratiques pour l'initiation à la connaissance pratique des actions entrepreneuriales au niveau de l'environnement étudiant dans les FIEUE ?
- Quels sont les exemples de bonnes pratiques visant la formation entrepreneuriale sur la base d'un référentiel de certification institutionnelle des compétences pour l'étudiant-entrepreneur, si possible dans la sphère de « l'ingénierie de la formation professionnelle » ?
- Quels sont les exemples de bonnes pratiques pour la mise en place et le développement du cadre institutionnel des universités nécessaire pour promouvoir les actions entrepreneuriales dans le cadre des FIEUE ?
- Quels sont les exemples de bonnes pratiques pour assurer la gouvernance des formules institutionnelles de promotion des actions entrepreneuriales dans les FIEUE ?
- Quels sont les exemples de bonnes pratiques concernant le suivi et l'étalonnage des formules institutionnelles de promotion de l'entrepreneuriat en milieu universitaire dans les FIEUE ?
- Quels sont les exemples de bonnes pratiques portant sur la mobilisation des ressources humaines pour l'initiation et le développement des instruments entrepreneuriaux au niveau du marché ?
- Quels sont les exemples de bonnes pratiques liées aux processus de transformation des idées en « modèle économique » ?
- Quels sont les exemples de bonnes pratiques pour la conception et la mise en place de l'architecture fonctionnelle des instruments entrepreneuriaux ?

- Quels sont les exemples de bonnes pratiques visant la gestion des activités commerciales ?
- Quels sont les exemples de bonnes pratiques portant sur le financement de l'instrument entrepreneurial ?
- Quels sont les exemples de bonnes pratiques visant la gestion juridique de l'instrument entrepreneurial ?
- Quels sont les exemples de bonnes pratiques pour l'anticipation des crises auxquelles un instrument entrepreneurial peut se confronter ?
- Quels sont les exemples de bonnes pratiques en matière d'internationalisation des actions de l'instrument entrepreneurial ?
- Quelle est l'importance de l'écosystème des startups en ce qui concerne le renforcement de l'efficacité des actions entrepreneuriales du milieu universitaire ?

Avant d'analyser et de présenter des exemples de bonnes pratiques, il est important d'analyser les interfaces qui se développent entre les acteurs du processus de promotion des actions entrepreneuriales en milieu universitaire. La compréhension de ces interactions est particulièrement importante pour calibrer le fonctionnement du système universitaire du point de vue entrepreneurial. La figure 2.2 présente un schéma des structures de d'enseignement supérieur, qui se proposent, entre autres, d'intégrer une forme institutionnalisée de soutien des actions entrepreneuriales.

L'interface (I1) entre la « forme institutionnalisée » et le « milieu étudiant » est particulièrement importante. Elle est influencée par les corrélations qui s'établissent entre les différents acteurs du processus de promotion de l'entrepreneuriat en milieu universitaire. D'autres interfaces se démultiplient :

- au sein de « l'institution universitaire » entre « le corps académique » et « l'environnement étudiant » - (Ii1) et entre « le corps de chercheurs » et « l'environnement étudiant » - (Ii2)
- entre « l'institution universitaire » et « la forme institutionnalisée d'entrepreneuriat étudiant » - I2 ;
- entre « la forme institutionnalisée - FIEUE » et « les structures extérieures de l'environnement universitaire » - i3 ;
- entre « la forme institutionnalisée - FIEUE » et « le réseau institutionnalisé des centres d'entrepreneuriat étudiant » - I4 ;
- entre « la forme institutionnalisée-FIEUE » et « International structures » - i5.

Nous considérons que le processus de promotion des actions entrepreneuriales est influencé par les interfaces institutionnalisées par lesquelles ces structures spécifiques de l'environnement universitaire communiquent entre elles.

Nous considérons que des exemples solides de bonnes pratiques ne peuvent être générés que par les actions seules de l'environnement universitaire, ; ils exigent de partenariats solides avec les participants importants des systèmes éco-entrepreneuriaux.

Par conséquent, la reprise des idées de bonnes pratiques ne suffit pas pour

garantir le succès des formes institutionnelles de promotion des actions entrepreneuriales. Leur validation devient réalité lors de la formation des interfaces mentionnées ci-dessus. C'est aussi la raison pour laquelle nous proposons que les « idées entrepreneuriales » soient soutenues par la totalité des systèmes participants à l'écosystème entrepreneurial, et non pas uniquement par les universités.

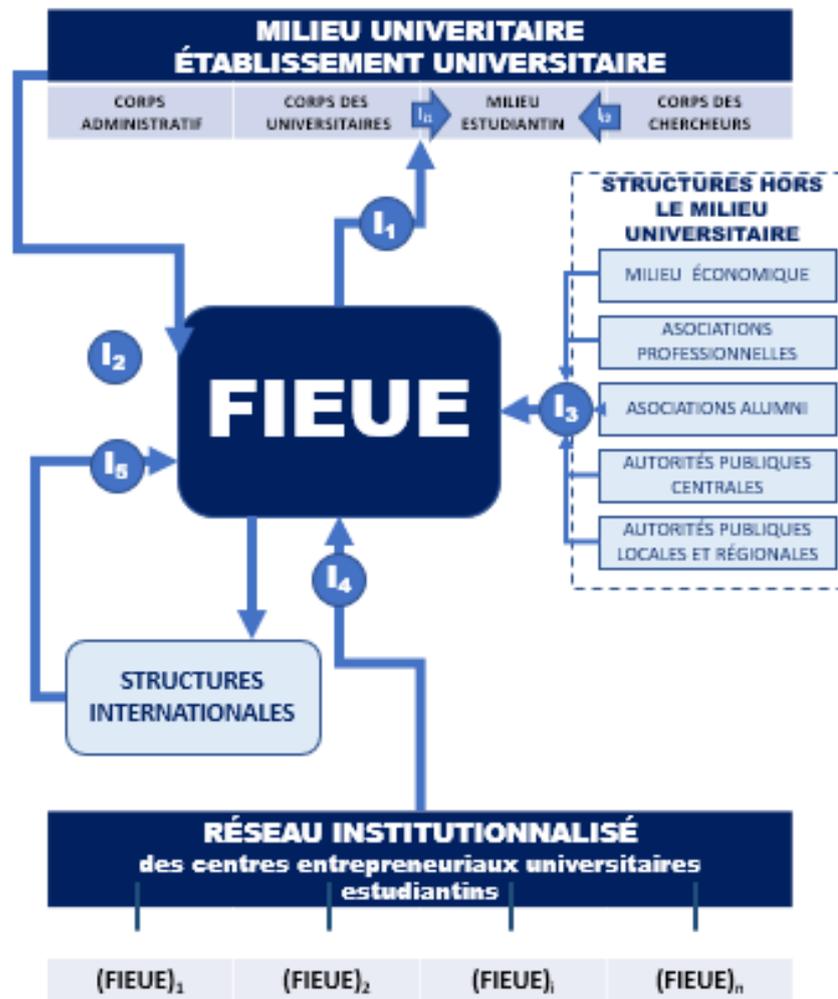


Figure 2.2 Schéma illustrant les structures participantes et les interfaces pour la communication de sensibilisation entrepreneuriale

2.10 RESSOURCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Analyses bibliographiques portant sur l'innovation, la réforme des universités l'éducation entrepreneuriale, la recherche scientifique et les développements dans ces domaines (exemples : *Select Bibliography on Innovation, University Reform, Entrepreneurial Education and Research & Development, Knowledge Economy Network - KEN Forum 2013, Cape Town, South Africa, 22 – 23 October 2013; Entrepreneurial Education & Training in CEI Countries for the 21st Century: Analytical Compendium, Knowledge Economy Network - KEN 2014, College of business & management Baltazar Adam Krcelic, Zapresic, Croatia, 6 – 11 April 2014; Building Knowledge economy through innovation ecosystem: The Role of innovation Hubs, Knowledge Economy Network - KEN 2014, Brussels, 2014*);
- Ressources bibliographiques portant sur les évaluations institutionnelles faites par les institutions européennes, mondiales, francophones et des pays membres, en particulier ceux du projet - la situation actuelle, les politiques publiques, le cadre de réglementation, les procédures et techniques, les solutions de financement, des exemples de bonnes pratiques en matière de développement durable (exemples : *Agenda d'Oslo pour la formation à l'entrepreneuriat en Europe, 2006, http://ec.europa.eu/entreprise/entrepreneurship/support_measures/training_education/oslo.htm; L'esprit d'entreprise dans l'enseignement supérieur, en particulier dans les études non commerciales. Résumé du rapport final du groupe d'experts, Commission européenne, Direction Générale Entreprises Industrie. Promotion de la compétitivité des PME Entrepreneuriat. Résumé du rapport final du groupe d'experts, 2008; The Budapest Agenda: Enabling Teachers for Entrepreneurship Education, 2009; Le plan d'action Entrepreneuriat 2020⁴ - Raviver l'esprit d'entreprise en Europe; OECD, Entrepreneuriat, PME et Développement Local, Etude de l'OCDE sur les qualifications et les compétences en entrepreneuriat: Promouvoir l'entrepreneuriat dans les universités tunisiennes, OECD-Organisation de coopération et de développement économique, 2012; Alain Fayolle, L'enseignement de l'entrepreneuriat dans les universités: analyse de l'existant et proposition pour en faciliter le développement, Rapport rédigé à la demande de la Direction de la Technologie du Ministère de l'éducation nationale de la Recherche et de la Technologie, E.M. Lyon, mai 1999; Gilles Roussel, Guide pratique "Université et*

⁴ COMMUNICATION DE LA COMMISSION AU PARLEMENT EUROPÉEN, AU CONSEIL, AU COMITÉ ÉCONOMIQUE ET SOCIAL EUROPÉEN ET AU COMITÉ DES RÉGIONS, PLAN D'ACTION «ENTREPRENEURIAT 2020» Raviver l'esprit d'entreprise en Europe, COM (2012) 795 final, Bruxelles, 9.1.2013.

entrepreneuriat étudiant, Conférence des Présidents d'Université, 2016;). Une synthèse⁵ des documents européens portant sur le développement de l'esprit entrepreneurial a été réalisé par le Centre de Promotion de l'Entrepreneuriat dans le Domaine du Développement Durable de l'Université Technique de Cluj-Napoca.

- Ressources bibliographiques élaborées par les autorités professionnelles visant à promouvoir et à développer des actions entrepreneuriales (politiques publiques, cadre de réglementation, procédures et techniques, solutions de financement, exemples de bonnes pratiques en matière de développement durable): (*Guide de l'entrepreneur, CCISM – Chambre de la Commerce de l'Industrie, des Services et des Métiers Polynésie Française, Votre guide de la petite entreprise, Réseau ontarien des entrepreneurs (ROE), Reine pour l'Ontario, 2016; Guide des bonnes pratiques de créativité en entreprise, Crea Business Idea, UE – FEDER, Entrepreneur 2.0 La boîte à outils de la compétitivité... a petit frais, Crea Business Idea, 2009, UE – FEDER; Guide de l'entrepreneur, IDESCO – Initiative de développement économique du Sud de l'Ontario, www.idesco.ca.*

- Ressources bibliographiques élaborées par les pouvoirs publics locaux ou régionaux qui agissent en faveur d'actions entrepreneuriales (politiques publiques, cadre de réglementation, procédures et techniques, solutions de financement, exemples de bonnes pratiques en matière de développement durable).

- Ressources bibliographiques portant sur les actions des professionnels privés agissant au niveau des actions entrepreneuriales (*Oliver Ezzratty, Guide des Startups en France, Avril 2018 – 22^e édition*).

- Ressources bibliographiques en ligne adressant le fonctionnement des centres de promotion de l'entreprise en milieu universitaire (règlements procédures utilisées, activités réalisées, dotations existantes, personnel, bénéficiaires des activités menées dans le centre, indicateurs, publications etc.) ;

Ressources bibliographiques présentant les outils utilisés au niveau des centres de promotion de l'entreprise en milieu universitaire (cours sur l'esprit d'entreprise, outils d'évaluation des activités entrepreneuriales, entretien professionnel pour la connaissance des actions entrepreneuriales, histoires entrepreneuriales etc.).

⁵ Soporan Vasile-Filip, Dan Viorel, Pop Alin-Lenuț, Antreprenoriatul ecoresponsabil în documente europene, (*L'entrepreneuriat éco-responsable dans les documents européens*), Colecția „Documente europene și naționale”, Casa Cărții de Știință, Cluj-Napoca, 2013.

3

LA COMMUNICATION DE SENSIBILISATION ENTREPRENEURIALE



3.1 PRÉLIMINAIRES

L'une des fonctionnalités importantes d'un FIEUE est d'assurer une communication efficace de sensibilisation des étudiants à leur responsabilité en ce qui concerne les constructions personnelles. Cette activité est considérée comme une première interface entre la "forme institutionnelle de l'entrepreneuriat universitaire" et le milieu universitaire, en particulier l'étudiant, sans négliger le corps universitaire, qui a son rôle précis dans le processus.

Dans le cadre du processus de « communication de sensibilisation », il y a quelques questions en attente de réponses très appliquées à des situations particulières et spécifiques du niveau de l'environnement universitaire.

À qui s'adresse la communication ? Quel est le niveau du groupe cible auquel se rapporte la communication ? Quels sont les outils utilisés pour assurer la communication ? Qu'est-ce qu'on communique ? Quels sont les acteurs du processus qui influencent la communication et quels sont ses éléments ? Comment est-ce qu'on communique ? Qui communique ? Quand on communique ? Quels sont les outils employés dans le processus de sensibilisation ? Quels sont les résultats attendus du processus de communication ?

Il est important de savoir à qui on communique dans l'environnement étudiantin, à quelle catégorie d'étudiants, définie selon le niveau de formation suivi : licence, master ou doctorat. Chaque catégorie a ses particularités dont il faut tenir compte dans le processus de sensibilisation. Pour une communication de sensibilisation efficace, au niveau de la "forme institutionnelle de l'entrepreneuriat universitaire" il faut prendre en charge le niveau de formation, la prédisposition au développement des affaires et beaucoup d'autres éléments liés aux futurs participants. Dans cette perspective, il est important d'utiliser « des outils pour quantifier la capacité entrepreneuriale de l'environnement étudiantin » pour pouvoir mettre en place une bonne communication de sensibilisation des étudiants et des universitaires.

Les éléments de communication considérés importants sont : la structure des moyens qui influencent le comportement des étudiants lorsqu'ils veulent démarrer le processus de construction entrepreneuriale, l'adoption d'une forme de synergie des actions de tous les acteurs qui fasse émerger des réseaux d'espaces virtuels efficaces ; la construction d'un ensemble qui réunisse les forces agissant à différents niveaux du processus entrepreneurial ; la création de plateformes collaboratives capables de générer et d'utiliser des instruments utiles aux processus entrepreneuriaux. Une mention spéciale pour les actions centrées sur le partage d'histoires de succès des milieux proches aux établissements d'enseignement supérieur : de telles actions permettent à l'étudiant de se mettre dans la peau de ceux qui ont triomphé sur la scène économique et sociale et renforcent sa motivation de réussir.

3.2 EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES

Les actions entreprises par les partenaires du projet SALEEM et celles entreprises au niveau des dispositifs PEPITE et présentées dans le guide PEPITE 2018⁶, nous ont permis d'identifier une série d'exemples intéressants de bonnes pratiques en matière de communication de sensibilisation, dont nous avons retenu les suivants.

En France

- **« Startup Heroes »** Création d'une communication numérique au moyen d'une série web, intitulée « Startup Heroes », grâce à un partenariat entre l'Université Paris-Saclay et les producteurs « Kassos ». Les internautes peuvent y découvrir les héros des aventures entrepreneuriales. La chaîne YouTube « Startup Heroes » a enregistré plus de 70 000 d'abonnés en 2018 et a rassemblé nombre de visualisations compris entre 100 000 et 300 000 pour chacun des 17 épisodes. À consulter : Startup Heroes (<https://www.youtube.com/channel/UC9BAWi3kYogh2UravsTddEQ>) ; "Startup Heroes Saison 1" (<https://www.youtube.com/playlist?list=PLpDYqcttsnl7f-KIGCu2GF1T96ywNNWiK>) , Startup Heroes Saison 2 - (https://www.youtube.com/playlist?list=PLpDYqcttsnl7RmEVopgdyzAw3ZD_a7n-)
- **PEPITE PEIPS** Le succès de la structure PEPITE PEIPS réside dans sa capacité d'attirer les étudiants à entreprendre un parcours entrepreneurial. Des relations solides ont été développées avec les associations d'étudiants, notamment via "Start in Saclay". À consulter : PEPITE FRANCE PEPITE PEIPS - (<https://www.pepите-france.fr/peips>) pour les actions intitulées *Saclay Pitch Nights*, *Start-Up Idol*, *Start-up Cabaret*, *Start-up Weekend* et *Afterwork* ; Start in Saclay – (<https://startinsaclay.fr>) pour les actions intitulées *Challenge Start-up*, *La Journée Entrepreneuriat Étudiant*, *Innovation Summer Camp* ;
- **Pépите Paca Ouest** : Actions visant à sensibiliser les étudiants en les mettant dans la peau de l'entrepreneur. Cette structure reçoit, informe, conseille et guide les étudiants souhaitant se lancer dans l'entrepreneuriat ; en plus, elle mobilise les enseignants, les chercheurs et les praticiens impliqués concrètement dans l'action entrepreneuriale (créateurs d'entreprise, financiers ou propriétaires d'entreprise, etc.). À consulter : <https://suio.univ-amu.fr/PEPITE>. « Les 36h Chrono » : Au sein de la Pépите Paca Ou est, le programme. « Les 36h Chrono » : au sein de la Pépите Paca Ouest, le programme « Les 36h Chrono » propose aux

⁶ Jean-Pierre Boissin, *Les bonnes pratiques des PEPITE 2018 : Retours et transferts d'expériences innovantes des Pôles Étudiants pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat*, Pepite France, 2018

- étudiants de se familiariser avec les actions de création d'une entreprise. À consulter : (<https://dri.univ-amu.fr/en/36h-chrono>) ;
- « **Tous Sensibilisés !** » : Action qui vise à sensibiliser les étudiants, intégrée à une journée institutionnelle consacrée au lancement d'activités d'entreprise dans le milieu universitaire. L'action est organisée chaque automne, pendant la Global Entrepreneurship Week . La coordination est effectuée par PEPITE 3EF. À consulter : (<http://www.pepите3ef.fr/tous-creatifs/tous-sensibilises/>) ; (<https://www.youtube.com/watch?v=ny1I3Q9yItU>).
 - le **programme de sensibilisation de BEELYS** à l'Université Jean Moulin Lyon 3 impliquant des chargés d'animation du centre sur tout le territoire de Lyon et Saint Etienne. Le programme vise la sensibilisation à l'entrepreneuriat des étudiants à l'esprit d'entreprendre et les informer sur les dispositifs proposés par BEELYS. Les actions déroulées sont diverses : événements de rentrée, forums de métiers, rencontre des associations étudiantes, journée entrepreneuriat. À consulter : <https://www.beelys.org/programmes/challenge-de-l-idee>

En Belgique

A l'Université de Mons le premier cours « Entrepreneuriat, créativité et modèles d'affaires » a pour objectif de développer et de dynamiser l'esprit d'entreprendre des étudiants tout en leur permettant de développer leurs projets personnels d'entreprise. Les étudiants sont également invités à participer aux divers événements de la région (Boostcamp, Innopépite, Start&go, etc.).

En Roumanie

Le *Centre pour la Promotion de l'Entrepreneuriat dans le Domaine du Développement Durable (CPADDD)* de l'Université Technique de Cluj-Napoca a constamment encouragé la communication de sensibilisation entrepreneuriale, dès son inauguration. L'institutionnalisation de l'entrepreneuriat universitaire était alors à ses débuts dans les établissements d'enseignement supérieur techniques de Roumanie. La campagne de sensibilisation s'est déroulée sur deux paliers : la promotion de l'entrepreneuriat et la promotion du développement durable, le dernier nommé entrepreneuriat écoresponsable. À titre d'exemple nous présentons dans ce qui suit deux actions parmi les plus significatives : *Apprendre des histoires entrepreneuriales de succès* et *L'Université ouvre ses portes à l'entrepreneuriat*.

La manifestation intitulée *Apprendre des histoires entrepreneuriales de succès* a été organisée par le CPADDD dans le but de familiariser aux activités de construction entrepreneuriale les étudiants ayant déjà des connaissances de spécialité (il s'agit d'étudiants du programme de master en génie de l'environnement). À part leur potentiel éducatif, les récits de succès ont assuré la mise en réseau des apprenants avec les participants aux processus de construction et de développement des affaires. L'action a suivi plusieurs étapes : choix d'une histoire entrepreneuriale en utilisant l'une des sources disponibles (monographies d'entreprises, articles et communications, biographies, sites spécialisés, discussions directes avec des entrepreneurs connus, etc.) ; analyse et commentaire des actions présentées dans l'histoire entrepreneuriale ; commentaires des enseignements tirés des situations présentées ; identification des mots-clés dans l'histoire entrepreneuriale et

généralisation contextuelle ; valorisation de ces commentaires, mots-clés et enseignements tout d'abord sous forme de questions, puis sous forme de tâches liées à la création d'une action entrepreneuriale originale; élaboration d'une proposition d'action, pour matérialiser les réflexions inspirées par l'histoire-prétexte.

Le séminaire *L'Université ouvre ses portes à l'entrepreneuriat* est organisé depuis 2010. C'est une occasion de présenter les expériences des entrepreneurs impliqués dans divers domaines d'activité et d'évoquer les raisons qui les ont poussés à choisir la voie entrepreneuriale. Les présentations ont été faites par des professionnels et ont porté sur: l'analyse de l'environnement entrepreneurial et des besoins de la Roumanie ; l'esprit entrepreneurial écoresponsable dans l'enseignement supérieur ; le problème européen des immigrés et des émigrés, du point de vue entrepreneurial (présentation en collaboration avec des spécialistes d'Italie) ; l'esprit entrepreneurial et la prise de décision dans un monde globalisé (présentation en coopération avec les entrepreneurs opérant en Roumanie et en Allemagne, pays qui ont connu les difficultés de l'économie centralisée et de l'adaptation à l'économie de marché) ; les dimensions entrepreneuriales de la communication; l'ordre physique du chaos ou la physique d'une affaire; la formation universitaire entrepreneuriale, la mondialisation et les spécificités des espaces culturels ; l'université entrepreneuriale entre la situation actuelle et les besoins de transformation de la Roumanie ; les systèmes de multi financement pour les startups.

Au cours des dernières années, nous avons diversifié l'action de sensibilisation des étudiants à l'entrepreneuriat, en incluant des manifestations comme *Innovation Labs* ou le cercle *Entrepreneurship* (Faculté de Génie Informatique et Automatique).

Il y a aussi un intérêt constant à l'Université Technique de Cluj-Napoca pour le développement de compétences entrepreneuriales chez ses étudiants du niveau licence, du niveau master et de l'école doctorale. Cet intérêt est reflété, entre autres, par l'existence d'un master de spécialité et d'une direction de recherche doctorale consacrée à l'entrepreneuriat, partie composante du domaine Ingénierie et Management. Pour stimuler les idées d'affaires chez les étudiants on a organisé une série de concours entre 2014 et 2018 ; les jurys, composés d'enseignants, mais aussi d'entrepreneurs de succès de la région, ont offert des prix aux meilleures idées des participants.

Dans la même direction de la sensibilisation à l'entrepreneuriat il faut mentionner la recherche de marketing éducationnel déroulée en 2013 et adressée aux étudiants du cycle de licence de l'UTCN. Le but en a été d'évaluer la perception des participants quant à l'offre éducationnelle et à l'adaptation de celle-ci aux besoins des étudiants, du côté des compétences entrepreneuriales à encourager. À cette occasion on a mis en discussion l'introduction de nouvelles disciplines de la sphère de l'entrepreneuriat, du développement personnel, etc. La méthode de recherche a été le sondage et l'instrument employé a été le questionnaire. Le questionnaire a été administré à 95 étudiants de l'UTCN, du mois d'avril au mois de mai 2013. L'échantillon a été établi en utilisant la méthode quasi-aléatoire multistadiale. À la suite du tirage aux sorts, on a choisi des étudiants en troisième année des trois facultés : Génie Mécanique, Génie Civil, Génie Informatique et Ordinateurs. 61.70% des participants ont vu dans le démarrage d'une affaire une solution pour l'avenir

d'un jeune diplômé. 36.8% ont envisagé s'impliquer dans une affaire dans les 5 ans à venir. 80% des étudiants ont identifié le manque de ressources financières comme obstacle principal dans le démarrage plus rapide d'une affaire. Un autre obstacle invoqué a été le manque de compétences nécessaires à la gestion d'une affaire. Notre hypothèse a été que les étudiants trouveraient nécessaire d'introduire cours centrés sur le développement des compétences entrepreneuriales, dans le plan d'enseignement du programme de licence suivi. Comme la plupart des participants ont répondu affirmativement (63,83%), notre hypothèse a été confirmée.

Sous l'influence du facteur de macro-environnement législatif, les universités de Roumanie ont fondé des SAS (Sociétés Entrepreneuriales Estudiantines) (www.utcluj.ro) ; leur rôle est de soutenir les idées d'affaires des étudiants et des jeunes diplômés et de former une communauté entrepreneuriale de succès.

Pour configurer le dossier d'activités de la SAS de l'UTCN de sorte qu'elle serve aussi bien que possible la formation des étudiants au démarrage d'une affaire, nous avons déroulé une recherche de marketing éducationnel parmi les étudiants de toutes les facultés de l'UTCN. Nous nous sommes servis de la méthode du sondage, ayant comme instrument le questionnaire. Le questionnaire a été appliqué en ligne. L'hypothèse de l'investigation préliminaire a été la suivante : „ La plupart des étudiants investigués préféreraient les cours de développement entrepreneurial”. Elle a été infirmée au niveau de l'échantillon investigué. La plupart des étudiants ont trouvé utiles pour le démarrage d'une affaire les études de cas à l'entreprise simulée de l'UTCN, doublées d'activités de tutorat pour ceux qui veulent développer une affaire. L'hypothèse selon laquelle „la plupart des étudiants investigués ne solliciteraient pas le support de la SAS de l'UTCN” a été infirmée : 53.33% des étudiants ont déclaré qu'ils solliciteraient probablement le support de la SAS, alors que 6.67% ont répondu affirmativement. 16,67% ont répondu négativement et 23,33% ont répondu qu'ils ne savent pas. La plupart des étudiants solliciteraient le mentorat pour fonder une startup. Les réponses données ont montré un intérêt plutôt pour le mentorat et pour les matériels informatifs et d'orientation. Il y a des étudiants qui aimeraient participer à des concours de sélections de projets en vue du financement. On peut conclure que la Société Entrepreneuriale Estudiantine SAS a été perçue comme utile par la plupart des étudiants de l'UTCN.

« L'impact que l'éducation pourrait avoir sur le développement efficace d'un domaine qui soutient une grande partie de l'économie nationale devrait être une motivation suffisante pour promouvoir plus intensément le développement et l'éducation entrepreneuriale dans les cycles supérieurs d'enseignement ».

À l'appui de cette affirmation il y a les résultats des recherches que nous venons de présenter brièvement. Ces résultats confirment l'intérêt des étudiants de l'UTCN pour une formation à l'entrepreneuriat.

3.3 RECOMMANDATIONS EN MATIÈRE DE BONNES PRATIQUES

Pour une communication de sensibilisation efficace, nous nous permettons de formuler les recommandations suivantes :

- 1 :** Afin de bien structurer la communication de sensibilisation, il est important de partir des résultats attendus dans ce stade de la promotion de l'entrepreneuriat universitaire étudiantin.
- 2 :** Lors de la mise en place du programme de sensibilisation, il est important de connaître le groupe cible, le niveau moyen de connaissances, de souhaits, d'aspirations et les comportements, en ce qui concerne les actions entrepreneuriales.
- 3 :** Dans le programme « communication de sensibilisation », il est important d'identifier les messages à communiquer, les outils et les méthodes de travail à employer.
- 4 :** Dans la communication de sensibilisation, il est important d'identifier les facteurs pouvant influencer ce processus, les acteurs impliqués et les moyens d'atténuer les effets négatifs, mais aussi de stimuler les actions qui déterminent l'évolution positive des activités dans le domaine.
- 5 :** Une communication de sensibilisation efficace exige de prendre en compte les destinataires, les porteurs de messages, le calendrier d'activités spécifiques, le mode de déroulement de celles-ci et les instruments qui doivent être calibrés de manière adéquate.
- 6 :** Vu la spécificité des comportements dans l'environnement étudiantin, il faut adopter des méthodes spécifiques pour déterminer leur proximité, au moyen des formules spécifiques à l'environnement virtuel.
- 7 :** Dans le développement de formules de communication de sensibilisation, il convient de développer une relation solide et transparente avec les organisations d'étudiants des centres d'entrepreneuriat universitaires.

8 : Il faut s'assurer que la communication de sensibilisation que nous comptons dérouler soit réalisable ; pour ce faire, il faut se mettre dans la peau d'un entrepreneur et comprendre de la sorte les mécanismes de comportement et la mentalité entrepreneuriale.

3.4 LES MOTS-CLÉS DANS LA STRUCTURATION /CONCEPTION DE LA COMMUNICATION DE SENSIBILISATION

Les mots-clés suivants nous semblent adéquats pour caractériser le processus de communication de sensibilisation : *communication efficace, forme institutionnelle de l'entrepreneuriat universitaire, corps universitaire, groupe cible, étudiants, forme d'éducation, capacité entrepreneuriale, formules d'approche, formes inédites, comportement des étudiants, constructions entrepreneuriales, l'espace virtuel, capacité d'assemblage des plateformes collaboratives, histoire de succès, diplômés universitaires doués d'esprit entrepreneurial de réussite, entrepreneurs de succès, projet SALEEM, le dispositif PEPITE, guide PEPITE 2018, « Startup Heroes », Université Paris-Saclay, YouTube Startup Heros, PEPITE PEIPS, Start in Saclay, Saclay Pitch Nights, Start-up Idol, Start-up Cabaret, Start-up Weekend et Afterwork ; Challenge Start-up, Journée de l'Entrepreneuriat Étudiant, Innovation Summer Camp, Pepite Paca Ouest, conseiller et orienter les étudiants, mobiliser les enseignants, créateurs d'entreprise, financiers, chefs d'entreprise, Les 36h Chrono, "Tous Sensibilisés!", "Global Entrepreneurship Week".*

3.5 QUESTIONS EXPLICATIVES CONCERNANT UNE BONNE COMMUNICATION DE SENSIBILISATION

Pour la conception des futures actions de sensibilisation, nous avons choisi plusieurs questions qui peuvent aider à découvrir des mécanismes à même de rendre plus efficaces les activités spécifiques :

1. Quels sont les éléments selon lesquels le programme de communication de sensibilisation est établi au niveau d'une forme institutionnalisée d'entrepreneuriat universitaire étudiantin ?
2. Quelles sont les formes adoptées au niveau de l'établissement d'enseignement supérieur auquel vous appartenez, en matière de communication de sensibilisation entrepreneuriale ?
3. Quelles formes de communication de sensibilisation entrepreneuriale, utilisées au sein des PEPITE et par les partenaires du projet peuvent être empruntées dans les activités déroulées sous forme institutionnalisée dans vos institutions universitaires ?
4. Quels sont les professionnels en communication de sensibilisation dont l'expertise peut être utilisée pour construire un programme efficace dans ce domaine ?
5. Quelles sont les spécificités de l'environnement universitaire étudiantin pour lesquelles on prépare une communication entrepreneuriale de sensibilisation ?
6. Quelles sont les formes que vous proposez au niveau de la communication de sensibilisation entrepreneuriale ?

7. Quels sont les facteurs d'influence à prendre en compte dans la structuration des activités de communication de sensibilisation entrepreneuriale ?
8. Quels critères a-t-on employé pour choisir les communicateurs et les moments de communication de sensibilisation ?
9. Quelles sont les formes virtuelles de communication de sensibilisation entrepreneuriale ?
10. Comment développer des relations solides avec les organisations d'étudiants afin d'assurer une communication de sensibilisation entrepreneuriale ?
11. Quelles sont les actions et les formulaires conçus pour la communication de sensibilisation entrepreneuriale au niveau de l'environnement universitaire auquel vous appartenez ?
12. Quelles sont les ressources et l'infrastructure nécessaires pour mener une campagne de sensibilisation entrepreneuriale ?
13. Quels sont les partenaires avec expérience entrepreneuriale qui peuvent soutenir la conception et le déroulement d'activités de communication de sensibilisation ?
14. Comment s'informer sur les activités de communication de sensibilisation menées au niveau d'un outil entrepreneurial ?

3.6 SUJETS POSSIBLES POUR DÉCHIFFRER LES MÉCANISMES DE COMMUNICATION ET DE SENSIBILISATION

La communication de sensibilisation reste l'un des problèmes importants qui peuvent déterminer les approches entrepreneuriales dans l'environnement universitaire étudiant. Dans ce contexte, il est évident que, pour bien structurer les activités dans ce domaine, il faut prendre en compte les aspects suivants :

1. les méthodes utilisées au niveau de l'établissement d'enseignement supérieur, à travers lesquelles on peut mener efficacement les activités de communication de sensibilisation ;
2. l'utilisation de l'expérience des PEPITE et des partenaires lors de l'adoption d'une formule efficace de communication de sensibilisation, au niveau des formules institutionnalisées d'entrepreneuriat universitaire étudiant ;
3. la structure d'un plan de communication de sensibilisation entrepreneuriale, basée sur les données disponibles au niveau des établissements, pour mettre en œuvre une formule d'entrepreneuriat universitaire étudiant.

3.7 CONCLUSIONS

À notre avis, pour la promotion de l'entrepreneuriat au niveau universitaire, la communication est essentielle ; elle peut représenter le point de départ pour les grands entrepreneurs et pour les grandes actions entrepreneuriales. Pour cette raison, nous apprécions que les centres mis en place dans les universités du Maroc et de Tunisie, devront définir clairement les actions de sensibilisation, les mettre en place et en trouver les ressources humaines et matérielles nécessaires.

Pour garantir le succès des actions de sensibilisation, il est important que leur mise en place soit réalisée à travers un partenariat solide avec les organisations des étudiants. Les communicateurs directs doivent être acceptés eux aussi, par les destinataires de la communication.

Nous croyons que l'utilisation exclusive des présentations académiques n'est pas en mesure d'apporter le succès attendu dans l'action de sensibilisation des étudiants et des jeunes universitaires.

Vu les possibilités offertes par les nouveaux outils numériques, pour assurer une bonne communication de sensibilisation, il est important que ces outils soient utilisés par des professionnels du domaine.

4

LA FORMATION ENTREPRENEURIALE UNIVERSITAIRE



4.1 PRÉLIMINAIRES

Après avoir sensibilisé les étudiants à l'idée d'entreprendre, ceux-ci devraient bénéficier des formes institutionnelles de formation universitaire en entrepreneuriat, les formes les plus efficaces étant celles développées en partenariat avec les professionnels du domaine. Dans cette logique, et en se rapportant au travail fondamental du professeur Jean-Pierre Boissin sur les bonnes pratiques PEPITE, il est nécessaire de structurer de manière graduée les actions de formation entrepreneuriale et de développement de l'esprit entrepreneurial étudiant.

Dans ce contexte, on discute de la capacité des systèmes universitaires de soutenir correctement et efficacement la formation, en permettant l'accès d'un grand nombre d'étudiants à des actions de promotion entrepreneuriale, tout en sachant qu'une telle démarche surchargera le processus éducatif. Une évaluation objective permettrait d'introduire la formation à l'entrepreneuriat dans les universités, inexistante jusqu'à présent, dans la plupart des cas. Afin de pouvoir calibrer les formes d'enseignement, il est important de noter qu'elles peuvent être regroupées en fonction des types d'activités réalisées :

- **Formation de sensibilisation** des étudiants aux spécificités des activités entrepreneuriales ;
- **Acquisition des compétences et de savoirs** à travers des expériences entrepreneuriales pratiques ;
- **Formation entrepreneuriale basée sur un référentiel** de certification institutionnelle des compétences et des aptitudes de l'étudiant entrepreneur ;
- **Institutionnalisation de l'accompagnement entrepreneurial** des étudiants entrepreneurs.

Toutes ces types d'activités seront illustrées par des exemples de bonnes pratiques.

Au niveau de la formation de sensibilisation, des séminaires-débats pourront être organisés sur des sujets importants pour les futures actions entrepreneuriales étudiantes : « L'entrepreneur et les risques des actions entreprises » ; « Faut-il absolument avoir une idée originale, géniale, pour créer une entreprise ? » ; « L'entrepreneur est-il un super-héros ? » ; « L'entrepreneur ne réussit que par lui-même ? » ; « Y a-t-il une chance d'entreprendre ? » ; « La création d'une entreprise permet une vie meilleure ? » ; « L'entrepreneuriat permet l'émancipation et le choix du type de travail à dérouler dans la vie professionnelle ? ».

Une autre étape de la formation à la sensibilisation vise la possibilité de présenter aux étudiants un bref cours d'introduction à l'entrepreneuriat, dans le cadre des programmes académiques existants. Dans ce processus, on pourrait dispenser deux types de modules – l'un consacré aux connaissances entrepreneuriales de base, l'autre consacré à la simulation d'un projet de mise en place d'une activité entrepreneuriale.

La phase transitoire de la formation professionnelle entrepreneuriale peut correspondre à la sensibilisation et à l'acquisition de compétences et de savoirs, à

travers des expériences pratiques entrepreneuriales. Elle doit être suivie par la structuration de programmes de formation entrepreneuriale intégrés dans le processus éducatif. Le meilleur exemple dans cette direction est le dispositif PEPITE. Dans ce type de dispositif, le problème clé est lié au développement institutionnel de l'engagement entrepreneurial des étudiants. Par conséquent, le processus de promotion de l'entrepreneuriat au niveau de l'environnement étudiant vise « d'assurer les compétences et aptitudes des étudiants à travers des cours de formation entrepreneuriale ».

Les étapes proposées pour atteindre cet objectif sont : « la formation entrepreneuriale basée sur un référentiel de certification institutionnelle des compétences et des capacités de l'étudiant entrepreneur » et « l'institutionnalisation de l'accompagnement entrepreneurial des étudiants entrepreneurs ». Au niveau du dispositif PEPITE, le référentiel, nommé "PETITE SKILLS", inclut 4 niveaux de formation (*L'acquisition d'une posture entrepreneuriale ; L'émergence de l'opportunité entrepreneuriale ; La construction du projet ; Le lancement effectif du projet et de l'activité*) et 27 compétences centrées autour des actions entrepreneuriales (1. *Avoir un comportement entrepreneurial (1.1. Être actif et autonome ; 1.2. Savoir organiser et piloter une équipe projet ; 1.3. Être curieux, explorer et écouter ; 1.4. S'engager et accepter le risqué) ; 2. Faire émerger l'opportunité d'entreprendre (2.1. S'informer et réseauter ; 2.2. Construire une vision stratégique ; 2.3. Concevoir et définir une proposition de valeur ; 2.4. Convaincre) ; 3. Construire le projet (3.1. Définir le modèle d'affaires ; 3.2. Définir les conditions de faisabilité du projet ; 3.3. Construire la dynamique temporelle du projet ; 3.4. Structurer la communication du projet ; 3.5. Mobiliser des experts autour du projet ; 3.6. Conduire une analyse stratégique ; 3.7. Conduire une analyse de marche ; 3.8. Concevoir l'ingénierie juridique du projet ; 3.9. Définir les points-clés de la viabilité financière du projet ; 3.10. Identifier les financements adaptés au projet ; 3.11. Formaliser les financements adaptés au projet ; 3.12. Préparer le pilotage du lancement du projet) ; 4. Lancer le projet (4.1. Réaliser les démarches juridiques pour le lancement du projet ; 4.2. Mobiliser les ressources financières pour le démarrage du projet ; 4.3. Engager dans le projet des associés, stagiaires ou salariés ; 4.4. Mettre en œuvre les plans d'action ; 4.5. Vendre et réaliser un marché test ; 4.6. Manager son équipe ; 4.7. Mettre en œuvre la communication).* Ce référentiel a plusieurs fonctions d'utilisation institutionnelle : évaluation, médiation et certification.

Considéré comme très important dans la formation des étudiants à l'entrepreneuriat, l'accompagnement entrepreneurial est centré sur l'engagement du jeune entrepreneur dans des actions spécifiques à l'entrepreneuriat. L'activité de conseil et d'accompagnement se déroule en plusieurs étapes : initiation, pré-accompagnement, accompagnement et préparation à l'autonomie dans la mise en place, déroulement d'actions entrepreneuriales. L'expérience PEPITE BEELYS présente 25 suggestions, qui visent : le choix d'un modèle d'accompagnement centré sur l'engagement de l'étudiant entrepreneur ; la création d'une approche sélective sans entrer dans le volet élitiste du processus ; le déroulement d'un processus de sélection suite à une bonne connaissance du projet et des qualités du jeune entrepreneur ; la formulation de l'offre d'accompagnement compte tenant des exigences du projet entrepreneurial et des besoins de l'entrepreneur ; le développement des services supplémentaires au sein de l'incubation.

En même temps l'accompagnement entrepreneurial doit favoriser l'acquisition par les étudiants entrepreneures d'une expérience essentielle dans la profession. De manière

habituelle l'accompagnement entrepreneurial comporte deux types d'actions : premièrement, la facilitation de la réalisation d'actions entrepreneuriales ; deuxièmement, la réparation des actions entrepreneuriales qui n'ont pas eu l'efficacité souhaitée. L'approche d'accompagnement optimisée utilise les deux manières de soutenir les jeunes entrepreneurs, en leur offrant la possibilité d'acquérir des expériences entrepreneuriales. La philosophie de l'accompagnement entrepreneurial devrait guider la formation pour générer un parcours original du processus spécifique d'acquisition du savoir concernant les actions entrepreneuriales. La question fondamentale du processus d'accompagnement est d'établir le profil des tuteurs et de trouver des tuteurs pour participer au soutien des actions des étudiants entrepreneurs.

4.2 EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES

Les exemples de bonnes pratiques suivants ont été identifiés à partir de l'analyse d'expériences spécifiques de développement d'activités de formation à l'entrepreneuriat dans l'espace francophone.

4.2.1 L'EXPÉRIENCE PEPITE

- « **#Talent Shaker** » : le programme a lieu à **PEPITE Paca Ouest** ; un processus de formation innovant y est développé pour faire acquérir aux étudiants les compétences liées au développement de l'entrepreneuriat. Au cours du processus, trois modes d'action sont recherchés : une pédagogie active, une formation par le développement d'expériences et l'utilisation de ressources informatiques dans les processus éducatifs. Voir en ce sens : <https://twitter.com/hashtag/talentshaker?src=hash>
- « **24HSIT'INNOV** » : le séminaire de sensibilisation à l'esprit d'entreprise se déroule dans le **PEPITE ECA (Entrepreneuriat Campus Aquitaine)** en trois étapes : la présentation générale du parcours d'un entrepreneur ; la constitution des équipes pour mettre en place un modèle économique appliqué à une idée entrepreneuriale ; la soumission des propositions à un jury et leur évaluation. Plus d'informations peuvent être obtenues à l'adresse suivante : <https://www.bordeaux-inp.fr/fr/les-24h-sitinnov>
- « **IDeO©** » : la procédure développée au sein du **PEPITE PeeL** consiste à acquérir et à développer un scénario de construction entrepreneuriale constitué de cinq modules : 1 – « Le projet, c'est quoi ? », 2 – « Le projet pour quoi ? », 3 – « Le projet fait quoi ? », 4 – « Quel environnement pour le projet ? », 5 – « Quelle histoire pour le projet ? ».
- « **4 jours pour entreprendre** » : la formation entrepreneuriale de courte durée, créée au sein du **PEPITE Creaj-IDF**, a pour objectif de sensibiliser et de former les étudiants pour la connaissance des actions entrepreneuriales. La structure de la formation comporte quatre axes thématiques, qui marquent un processus déroulé en quatre jours. Ces axes sont : acquisition d'un comportement entrepreneurial (créativité, recherche d'opportunités, etc.) ; développement des aptitudes pour identifier des opportunités ; construction d'un projet entrepreneurial (identification des sources de financement, gestion des ressources, etc.) ; lancement du projet entrepreneurial (choix du statut juridique, présentation du projet, etc.). Voir en ce sens : <https://creaj-idf.univ-paris13.fr/ue-ue-entrepreneuriat-4-jours-entreprendre/>
- « **Custrui et Studiolinu** » : le programme est un parcours transversal de sensibilisation et de formation entrepreneuriale, dispensé par le **PEPITE CORSE**.

Plusieurs actions à vocation entrepreneuriale sont déroulées dans ce programme : « Challenge Innovation », « Start'In Corsica » ou « U PREMIU ». Il convient de mentionner que d'importantes publications ont été réalisées au cours de ces actions : « Petit traité des entrepreneurs d'aujourd'hui », le manuel pédagogique : « Entrepreneuriat ». Voir en ce sens : https://portailweb.universita.corsica/stockage_public/portail/baaaabsz/files/Rapport%20d%27Activité%202017.pdf

- « **Idée d'entreprendre** » : c'est un module de formation de courte durée, déroulé à **PEPITE Bourgogne** (12 heures réparties sur 4 séquences de travail). Le module s'adresse aux étudiants du premier cycle ou maîtrise et s'articule autour des séquences suivantes : 1. Créativité ; 2. Étude d'opportunités ; 3. Valeur du projet ; 4. Modèle d'affaires. Voir en ce sens : <http://actu.univ-fcomte.fr/article/pepите-00370#.XDUEQy29Rp8>
- « **Écoles Entrepreneuriat** » : ce type de formation, développé et déroulé par **PEPITE-L.R.**, s'adresse aux lycéens. Il prévoit l'organisation des rencontres entre lycéens et étudiants, dans le but de faire connaître le mode de création et de développement des entreprises.
- « **Leonard Challenge** » : la formation, proposée par **PEPITE Lille Nord de France**, vise la sensibilisation des étudiants à l'entrepreneuriat dans les domaines des industries culturelles et créatives. Il est conçu pour les étudiants de master issus de spécialisations culturelles, se déroule sur 2 jours et vise la thématique de « l'entrepreneuriat dans la culture », qui se déroule sur deux jours. Voir en ce sens : http://entreprendre-culture-hdf.com/wp-content/uploads/2018/09/programme_forum2018.pdf
- « **Masteriales©** » : le programme s'adresse aux étudiants en master et aux étudiants des écoles d'ingénieurs et il est organisé par **PEPITE oZer**. Il a cinq objectifs pédagogiques : le travail en équipe et le développement d'un projet collectif ; la stimulation de l'action conjointe des talents pour la création d'un projet innovant ; la découverte du fonctionnement d'une entreprise ; le développement des compétences entrepreneuriales ; des exercices de coaching en équipe. L'action se déroule sur deux jours, dans une certaine succession d'étapes : l'idée de projet ; les clients - le marché - la concurrence et l'environnement des entreprises ; les achats et les investissements ; le montage économique et financier ; les aspects juridiques et le lancement des travaux ; l'élaboration d'un sommaire exécutif ; la présentation orale du projet devant un jury. Voir en ce sens : <http://www.ozer-entrepreneuriat.fr/fr/actions/formation/les-masteriales-2019-739547.htm>
- « **Le Jeu W** » : module de formation destiné aux étudiants en master qui fait référence à un jeu de simulation pour la reprise et la transmission d'une entreprise. La procédure se déroule sur deux jours.
- « **Pepite Private Equity** » : c'est un jeu de simulation pour les étudiants en master, ayant comme objectif pédagogique de déchiffrer les mécanismes de financement des actions entrepreneuriales. Voir en ce sens : <https://www.pepите-france.fr/uploads/58c42672c327a406adddecba646705d6.pdf>
- « **PEPITE SKILLS** » : c'est un référentiel doublé d'une activité de certification des compétences de l'étudiant entrepreneur. Voir en ce sens : <https://www.pepите-france.fr/pepите-skills>
- « **PEPITE BEELYS** » : assure une série d'expériences d'accompagnement ; 25 suggestions sont proposées pour le bon fonctionnement de l'accompagnement

entrepreneurial des étudiants. Voir en ce sens : <https://www.beelys.org>

- « **Journées régionales des étudiants-entrepreneurs** » : manifestation ayant comme objectifs de permettre aux d'étudiants des mêmes groupes virtuels de se rencontrer et d'approfondir la connaissance des écosystèmes entrepreneuriaux, mais aussi de consolider des programmes d'accompagnement. Voir en ce sens : <http://www.pepite-centre.fr/journee-regionale-etudiants-entrepreneurs-orleans/>

4.2.2 L'EXPÉRIENCE DE L'UNIVERSITÉ JEAN MOULIN - LYON 3

L'**académie de l'innovation** est une formation – action destinée aux doctorants de toutes disciplines qui souhaitent développer leur capacité à innover, voire entreprendre. Tous les domaines de l'innovation sont concernés : projets économiques, projets sociaux, projets sportifs, projets culturels. Ce dispositif vise à soutenir tout type d'idées innovantes : le développement d'un produit ou d'un service nouveau, d'un projet d'innovation sociale et environnementale, d'un nouveau procédé, de nouveaux modes d'organisation ou de commercialisation.

Le **programme d'accompagnement Campus Création « Learning by doing »** : parcours original d'apprentissage concret de la création d'entreprise. Il exige la création d'une entreprise virtuelle en équipe.

.

4.2.3 L'EXPERIENCE DE L'UNIVERSITÉ DE MONS

L'objectif de la formation en entrepreneuriat proposée par la Faculté d'Économie et de Gestion Warocqué (UMONS) consiste à dynamiser l'esprit d'entreprendre chez les étudiants de toutes les Facultés de l'UMONS. L'objectif des modules de formation proposés aux étudiants de toutes les facultés est de leur apporter un apprentissage complémentaire aux programmes traditionnels des cursus universitaires, ainsi que des outils pratiques, notamment lorsqu'ils souhaitent créer leur entreprise ou lorsqu'ils ont tout simplement le goût d'entreprendre. Cette formation fait partie du cursus des étudiants, étant intégrée dans le bulletin et le diplôme des étudiants.

Le premier cours « Entrepreneuriat, créativité et modèles d'affaires » a pour objectif de développer et de dynamiser l'esprit d'entreprendre des étudiants tout en leur permettant de développer leurs projets personnels d'entreprise en 3 étapes : trouver une idée, valider un projet et développer un business model. Lors de la première étape, différents ateliers sont organisés afin de trouver l'idée (Tables d'Émergence - World Café - La Foire aux idées - Atelier brainwritting - Module d'économie circulaire). On organise un voyage pour participer à un évènement entrepreneurial avec les étudiants pour leur permettre de se connaître mieux et de former par la suite les groupes en fonction des idées retenues. Ensuite, une série d'outils leur sont présentés pour qu'ils alimentent leur BMC (*Outil QQOCCP, Océan bleu, Business Game Circular Lab, Lean Start-Up, Fiches Testing*).

Le second cours « Entrepreneuriat, business plan et plan financier » se focalise sur

la rédaction du business plan et du plan financier du projet développé dans le premier cours. Les différentes parties du business plan y sont développées, et des séances de coaching sont organisées avec les partenaires de terrain (*Creade Consult, LME*). Une sensibilisation à l'intelligence stratégique est également organisée avec l'IS Game de l'AEI. Enfin, les étudiants reçoivent une formation / préparation au pitch en vue de la présentation finale devant un jury composé de membres académiques et d'experts externes (entrepreneurs, chefs d'entreprise, partenaires AEI et LME). Les étudiants sont également invités à participer à divers événements de la région (*Boostcamp, Innopépite, Start&Go, etc.*).

4.2.4 L'EXPERIENCE DE L'UNIVERSITÉ TECHNIQUE DE CLUJ-NAPOCA

À l'Université Technique de Cluj-Napoca, dans le centre dédié à la promotion de l'entrepreneuriat dans le domaine du développement durable (CPADDD), l'expérience de formation à l'entrepreneuriat, a débuté en 2011. On a proposé des cours de sensibilisation à l'entrepreneuriat écoresponsable pour les programmes de licence et des cours d'entrepreneuriat écoresponsable pour les programmes de masters dans la spécialisation « génie de l'environnement ». Il faut ajouter les cours de sensibilisation organisés sous la forme d'une « école d'été » intitulée « *Les étudiants et leurs premiers pas dans les actions entrepreneuriales* ». Il s'agit des cours suivants : initiation à l'entrepreneuriat du développement durable (la dynamique des réglementations européennes en matière d'entrepreneuriat écoresponsable, le financement d'entreprises écoresponsables, l'analyse du climat des affaires et les opportunités entrepreneuriales générées par le développement durable, l'expérience entrepreneuriale entre l'économie centralisée et l'économie de marché); innovation entrepreneuriale et efficacité en accord avec les exigences du marché (objectifs du CPADDD pour le développement de l'entrepreneuriat, opportunités entrepreneuriales pour les technologies éco-innovantes dans le domaine de l'urbanisation durable, normalisation de l'éco-innovation, opportunités entrepreneuriales dans le domaine de l'énergie et du changement climatique, solutions d'entrepreneuriat et de coopération virtuelle, le programme d'action pour l'environnement 2013-2020: Une vie meilleure pour notre planète); le plan d'action Entrepreneuriat Europe 2020 et les besoins de la Roumanie; l'entreprise virtuelle - moyen de renforcer la capacité de développer et de promouvoir des partenariats.

En forme institutionnalisée, des cours de formation postdoctorale de courte période sont également offerts et dispensés par le CPADDD dans les domaines suivants: CPP1 - Gestion des affaires dans le domaine du développement durable, CPP2 - Urbanisation durable, CPP3 - Informatique appliquée dans le domaine du développement durable; CPP4 - Évaluateurs dans le domaine du patrimoine et du développement durable; CPP5- Sécurité écologique; CPP6 - Initiation et développement d'un e-business dans le domaine du développement durable; CPP7 - Marchés publics écologiques.

Au niveau de l'Université Technique de Cluj-Napoca, des cours en entrepreneuriat ont été offerts pour le deuxième cycle et les masters professionnels suivants : M1- Entrepreneuriat en développement durable ; M2-Culture et communication

technologique dans le domaine du développement durable ; M3-Ingénierie, droit et économie du développement durable.

Le Master M1 s'étend sur deux ans et propose les disciplines suivantes : *Les bases de l'ingénierie du développement durable; Gestion des affaires écoresponsables; Droit entrepreneurial; Éthique dans les affaires; Créativité et innovation; Mondialisation et défis technologiques; Travail de l'entrepreneur avec les gens; Écologie des équipements environnementaux; Éco-conception des produits; Entrepreneuriat écoresponsable; Matériaux et technologies écologiques; Acquisitions écologiques; Gestion de projet; Gestion financière pour les entrepreneurs; Systèmes de gestion de l'environnement; Gestion opérationnelle et changement; Communication et comportement organisationnels; Technologies de l'environnement; Informatique appliquée; Stratégie et responsabilité sociale; Négociations commerciales; Comptabilité générale et de gestion; Affaires électroniques; Politiques, stratégies et institutions dans le domaine du développement durable.*

4.2.5 AUTRES EXPÉRIENCES FRANCOPHONES

- **« Eurométropole de Strasbourg »** les étudiants sont invités à participer à un séminaire consacré à l'entrepreneuriat spécifique de l'Alaska. Les actions de formation sont plus intenses dans la semaine consacrée à l'esprit d'entreprise en Europe. L'évolution de l'initiative entrepreneuriale est présentée dans l'action « Startup Weekend ». Voir en ce sens : <https://www.semaine-entrepreneur.eu>, <https://www.strasbourg.eu/eurometropole-de-strasbourg>
- **« Le parcours MeeP »** : le programme présente les moyens d'accompagner les projets entrepreneuriaux afin d'assurer le financement. Voir en ce sens : <http://peel.univ-lorraine.fr/parcours-meep/>
- **« PIA GO & Cie »** : le programme, développé au niveau national, vise à cataloguer l'action de promotion de la culture entrepreneuriale en tant que « programme d'investissement dans le futur ». Voir en ce sens : https://u-bretagne.fr/sites/default/files/sidebar/2017-07//EE_AnimateurGo-Cie.pdf, https://www.caissedesdepots.fr/sites/default/files/medias/cp_et_dp/cp_pia_culture_innov_entrepreneuriat_0.pdf
- **« Formation à l'entrepreneuriat croisé »** : le programme propose des activités de formation à l'entrepreneuriat de courte durée et très divers, qui se déroulent dans certaines périodes de l'année universitaire. Voir en ce sens : <https://www.communaute-univ-grenoble-alpes.fr/fr/presentation/actualites/actus-formation/focus-le-projet-idex-formation-cross-entrepreneurship-formation-772348.htm> RH = GUALPFR_ACTUF & ToPDF = true

4.3

ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATIONS

Compte tenant des considérations théoriques et de l'analyse des exemples de bonnes pratiques, nous nous permettons de formuler quelques enseignements et recommandations relatifs à la conception et à la mise en place des activités entrepreneuriales, dans les formes institutionnalisées de l'entrepreneuriat étudiant :

- 1 La mise en place et le déroulement des actions entrepreneuriales exigent une formation complexe et de qualité, structurée en plusieurs modules : « formation de sensibilisation entrepreneuriale », « formation par apprentissage des connaissances pratiques en entrepreneuriat », « formation en entrepreneuriat fondée sur un référentiel de certification institutionnelle » et « formation par accompagnement entrepreneurial institutionnel ».
- 2 Une sensibilisation de base exige une formation à l'entrepreneuriat à deux niveaux -le transfert de connaissances et la simulation d'un projet de constitution d'entreprise.
- 3 L'institutionnalisation des cours de formation à l'entrepreneuriat devrait fournir un cadre pour les activités spécifiques ci-après : « création et validation d'un référentiel de compétences pour l'étudiant entrepreneur » et « configuration et mise en place des formes d'accompagnement pour les activités générées dans le milieu universitaire »
- 4 Pour la mise en place des programmes de formation entrepreneuriales dans le milieu universitaire, il est important de prendre en compte la diversité des types de formation (licence, master ou doctorat), la variété des études (études d'ingénieur, études commerciales, études artistiques et industries créatives, etc.), le niveau de connaissance et les prédispositions entrepreneuriales des groupes-cibles, les expériences entrepreneuriales des établissements d'enseignement supérieur qui organisent la formation.
- 5 L'accompagnement des étudiants dans des actions entrepreneuriales est particulièrement important pour capitaliser sur les connaissances entrepreneuriales et augmenter le taux de réussite dans la validation des sociétés générées dans le milieu universitaire.
- 6 Les activités d'accompagnement ne doivent pas être effectuées selon des

modèles généraux. Bien au contraire, ces activités doivent être centrées sur le type de projet à réaliser, sur les qualités et les compétences des jeunes entrepreneurs.

- 7 Pour garantir le fonctionnement efficace des formes d'entrepreneuriat étudiant, il faut inclure dans les activités universitaires de formation entrepreneuriale, au moins au niveau de l'accompagnement, de spécialistes dans la génération ou dans la gestion d'outils entrepreneuriaux.
- 8 Vu la complexité des activités menées et la multitude d'acteurs impliqués dans le processus, la formation entrepreneuriale doit être incluse dans un dispositif de formation à l'esprit d'entreprise. Le meilleur exemple dans cette direction est donné par la structure pédagogique PEPITE.
- 9 La variante optimale de fonctionnement d'un dispositif d'entrepreneuriat universitaire est donnée par la mesure dans laquelle une formule centralisée stimule les actions autonomes, créatives et identitaires. Les bonnes expériences au niveau des PEPITE en sont la preuve.
- 10 Le bon fonctionnement des activités de formation entrepreneuriale est assuré par une bonne relation entre les formes institutionnalisées d'entrepreneuriat universitaire et les écosystèmes entrepreneuriaux qui englobent les établissements d'enseignement supérieur.

4.4 MOTS CLÉS

Notre analyse nous a permis de retenir quelques mots-clés, utilisables également dans d'autres analyses menées par les bénéficiaires du guide :

volonté d'entreprendre, formes institutionnelles universitaires de formation entrepreneuriale, formes en partenariat, PEPITE, esprit entrepreneurial, actions éducatives visant à promouvoir l'esprit entrepreneurial, formation à l'entrepreneuriat dans les universités, formation de sensibilisation, connaissance par expérience pratique, formation de l'esprit d'entreprise sur la base d'un référentiel, institutionnalisation de l'accompagnement entrepreneurial, idée originale, idée géniale, entrepreneur ou « super héros »; « la réussite de entrepreneur », une vie meilleure, émancipation des initiateurs, type de travail, « module de transmission des connaissances de base en entrepreneuriat », « module de simulation de la mise en place d'une activité entrepreneuriale », engagement entrepreneurial, assurance des compétences et des aptitudes des étudiants, référentiel de certification institutionnelle, évaluation, médiation, certification, embauche du jeune entrepreneur, « institutionnalisation de l'accompagnement entrepreneurial », « PETITE SKILLS », initiation, pré-accompagnement, accompagnement, préparation de l'autonomie, modèle d'accompagnement, « PEPITE BEELYS », sélection par la connaissance du projet, acquisition d'expériences essentielles, étudiants entrepreneurs, mise en place d'actions entrepreneuriales, remédiation d'une action entrepreneuriale, philosophie de l'accompagnement entrepreneurial, "Eurométropole Strasbourg", "Startup Weekend", "#TalentShaker" PEPITE Ouest Paca, procédure de formation innovante, « 24H SIT'INNOV », PEPITE ECA (Entrepreneuriat Campus Aquitaine) modèle de business appliqué, « IDEO© ». PEPITE Peel, « 4 jours pour Entreprendre » comportement entrepreneurial, capacité d'identifier les opportunités, « Custrui et Studiolinu », « PEPITE Corse », « Idée d'entreprendre », « PEPITE Bourgogne », créativité, étude d'opportunité, valeur du projet, modèle d'affaires, « Écoles Entrepreneuriat », « Challenge Leonard », PEPITE Lille Nord France », « L'Entrepreneuriat dans la Culture », « Masteriales© », « PEPITE oZer », projet collectif, coaching en équipe, idée du projet, clients, la concurrence sur le marché, entreprises, acquisitions, investissements, montage économique et financier, aspects juridiques, activité de lancement, résumé exécutif, « Le Jeu W », « Pepite Private Equity », « Expériences du PEPITE BEELYS pour l'accompagnement », « Le parcours MeeP », « PIA GO&Cie », « Cross Entrepreneurship Training », « expériences pratiques », « formation entrepreneuriale à la base d'un référentiel de certification institutionnelle », « formation entrepreneuriale par accompagnement institutionnel », « transmission des connaissances », simulation d'un projet, « construction et la validation d'une référentiel pour la certification des compétences des entrepreneurs étudiants », « mettre en place des formes d'accompagnement des activités générées dans le milieu universitaire », diversification de la formation, diversité des études et enquêtes, prédispositions entrepreneuriales, expériences entrepreneuriales, valorisation des connaissances entrepreneuriales, taux

de réussite, activités d'accompagnement, typologie de projet, formules institutionnalisées, écosystèmes entrepreneuriaux.

4.5 QUESTIONS EXPLICATIVES

Afin de soutenir les initiateurs d'activités de formation entrepreneuriale universitaire, nous proposons quelques questions à même d'expliquer et de justifier l'approche qu'un centre entrepreneurial universitaire devrait adopter dans cette direction.

1. Quelles expériences y a-t-il dans la conduite de la formation à l'entrepreneuriat universitaire dans votre établissement d'enseignement supérieur ?
2. Quels sont les cycles de formation universitaire disponibles dans votre système universitaire ? Quelles évaluations ont-ils reçu ?
3. Quelles actions de formation pour la sensibilisation à l'entrepreneuriat menez-vous à présent ?
4. Quelles activités a mené votre université pour permettre l'acquisition pratique de compétences et de savoirs ?
5. Comment est structurée la formation professionnelle centrée sur un référentiel de certification institutionnelle des compétences et aptitudes entrepreneuriales ? Quel est le contenu du référentiel de certification ?
6. Quelles sont les formes d'accompagnement en entrepreneuriat qui se déroulent dans votre système universitaire ?
7. Quels types de formation professionnelle qui englobe l'activité entrepreneuriale y a-t-il dans votre établissement ?
8. Comment se déroule la formation en entrepreneuriat dans les différentes spécialisations universitaires (ingénierie, commerce, arts et industries créatives, etc.) ? Donnez des exemples !
9. Comment se déroule la formation en entrepreneuriat au niveau du premier cycle, de la maîtrise ou du doctorat ? Donnez de exemples ! Quelles sont les particularités de la formation, selon le cycle d'études ?
10. Quelles sont les formules d'accompagnement mises en place au niveau de votre système universitaire adressées aux étudiants entrepreneurs ? Quels sont les critères pour choisir les meilleures méthodes ?
11. Quels sont les spécialistes de l'extérieur du milieu universitaire auxquels vous faites appel pour assurer les formes les plus efficaces d'accompagnement entrepreneurial universitaire des étudiants ?
12. Quel est le dispositif institutionnel auquel vous insérez la formation entrepreneuriale universitaire ?

13. Quels sont les exemples de bonnes pratiques en matière de formation à l'entrepreneuriat que vous pouvez emprunter aux PEPITE ou bien aux partenaires du projet, pour les adapter et les inclure dans votre système universitaire ?

14. Quels sont les facteurs qui influencent les types de formation entrepreneuriale dans les universités ? Quel rôle joue l'écosystème entrepreneurial qui englobe votre université dans la configuration de la formation entrepreneuriale universitaire ?

4.6 SUJETS DE DÉBAT

Vu la complexité de l'adoption des types de formation entrepreneuriale, la remise en question des quelques sujets de débat peut s'avérer importante. En voici quelques-uns :

1. Structuration et optimisation des types de formation universitaire à l'entrepreneuriat.
2. Certification des compétences et des aptitudes des étudiants entrepreneurs, selon un référentiel institutionnel.
3. Rôle de l'accompagnement des étudiants dans le démarrage d'actions entrepreneuriales.
4. Analyse d'exemples de bonnes pratiques PEPITE afin de calibrer des formes institutionnelles.
5. Conditionnements dans l'adoption d'un dispositif institutionnel pour l'entrepreneuriat universitaire étudiant.
6. Après avoir analysé des expériences de bonnes pratiques, proposez une solution visant les formes institutionnelles de formation à l'entrepreneuriat, à adopter au niveau du système universitaire.

4.7 CONCLUSIONS

L'organisation de la formation entrepreneuriale est particulièrement importante dans les universités, surtout dans les pays où le développement et le progrès restent essentiels dans les conditions de la globalisation. Par rapport à cette perspective, le positionnement des centres entrepreneuriaux universitaires est compliqué, vu les chevauchements possibles avec les structures institutionnelles spécifiques aux établissements d'enseignement supérieur. Pour cette raison, nous apprécions que la première mesure à prendre au niveau des formes institutionnelles est la corrélation des actions propres avec celles qui se déroulent actuellement au niveau du milieu universitaire.

Les activités menées à ce niveau devraient viser, à l'aide de l'expérience des PEPITE, la formation de sensibilisation, l'acquisition des connaissances à travers des expériences pratiques, la formation entrepreneuriale sur la base d'un référentiel et l'institutionnalisation de l'accompagnement entrepreneurial. En même temps, la formation entrepreneuriale devrait se dérouler de manière adaptée au type d'enseignement universitaire (licence, master ou doctorat).

Le référentiel de formation entrepreneuriale universitaire devrait être une priorité dans les centres ; le processus associé devrait être mené en collaboration avec les structures compétentes des universités. Séparer le fonctionnement des centres d'entrepreneuriat et les actions courantes actuelles des universités, serait une erreur car la soutenabilité ne pouvait pas être assurée après la fin du projet. Nous recommandons l'inclusion de certains types de formation dans les plans d'enseignement universitaire et le déroulement des formes spécifiques d'accompagnement dans les centres d'entrepreneuriat, en impliquant des développeurs entrepreneuriaux. À notre avis, la formation entrepreneuriale universitaire exige une symbiose entre les parties impliquées, dans le domaine universitaire, aussi bien que dans le domaine des entrepreneurs.

5

GESTION DES FONCTIONNALITÉS DES FORMES INSTITUTIONNELLES DE PROMOTION DE L'ENTREPRENEURIAT UNIVERSITAIRE ÉTUDIANT)



5.1 PRÉLIMINAIRES

La gestion des activités des « formes institutionnalisées » est un enjeu pour la garantie du succès des actions entrepreneuriales en milieu universitaire, notamment pour les étudiants. Jean-Pierre Boissin décrit la complexité de ce processus dans le guide de bonnes pratiques entrepreneuriales, « PEPITE 2018⁷ » : des exemples dans ce domaine y figurent dans un chapitre intitulé « Gouvernance ». Le terme est très bien choisi car, pour une bonne administration, ces structures ne doivent pas être gérées et administrées seulement par les universités, mais aussi par d'autres acteurs de l'écosystème, grâce à des procédures spécifiques. Pour mieux comprendre les procédures de gouvernance, il est utile de rappeler la définition donnée par l'Association Européenne des Agences de Développement, selon laquelle la gouvernance est « la capacité de tous les acteurs d'une région de générer une vision de développement à long terme et la capacité d'investir une partie importante des ressources financières et humaines pour atteindre les objectifs définis en nom collectif ». Par conséquent, le processus exige un consensus entre les autorités publiques et le secteur privé, portant sur l'infrastructure de base essentielle au développement ou impliquant les secteurs et services clés à mettre à la disposition des entrepreneurs locaux et des investisseurs potentiels. En d'autres termes, la gouvernance nécessite des décideurs réalistes et les entrepreneurs ne doivent être ni « conservateurs » ni « hyper individualistes ». La gouvernance doit générer une stratégie dynamique et équilibrée entre la mise en œuvre des mesures de développement régional et les priorités établies, exigeant l'intervention du secteur public⁸. En même temps, il est important de noter l'appréciation de Laurent Degrote⁹ : « la diffusion des valeurs entrepreneuriales, la création d'entreprises, la croissance des activités territoriales, la diversification des services, la qualité des offres financières, l'augmentation de l'intelligence collective, la qualité de la gouvernance sont des conditions essentielles pour l'adaptation et trouver sa place dans la mondialisation ». Pour que les formes institutionnelles entrepreneuriales universitaires puissent participer aux processus de développement communautaire, nous apprécions que les acteurs du développement, y compris les « leaders communautaires », les « entrepreneurs », les « acteurs économiques et sociaux » doivent être aussi impliqués. On comprend dès lors que les universités, par le biais de centres entrepreneuriaux, peuvent participer à la structuration d'une « communauté d'entrepreneurs », une formule caractérisée par des emplois stables et de qualité, stimulant l'innovation et la créativité, autant d'éléments essentiels pour assurer un développement durable. Elles peuvent également participer à la

7 Jean-Pierre Boissin, *Les bonnes pratiques des PEPITE 2018: Retours et transferts d'expériences innovantes des Poles Etudiants Pour l'Innovation, le transfert et l'Entrepreneuriat*, Pepite France, 2018.

8 Vasile-Filip Soporan, « Căutări în logica regionalizării » (Recherches dans la logique de la régionalisation), Editura PEC, 2013, p. 82, in *Études sur la gouvernance entrepreneuriale*, Fondation l'Entrepreneurship, novembre 2011, p.5.

9 Laurent Degrote, „Développer l'entrepreneuriat en région Nord-Pas-de-Calais”, *Rapport et préconisations pour le Schéma Régional de Développement Économique du Nord-Pas-de-Calais*, p. 4.

création d'un environnement capable de transformer le mode d'action traditionnel et d'augmenter l'attractivité des communautés. Le but en est l'élaboration d'une stratégie visant à attirer le capital économique et humain nécessaire à la création des niches capables de renforcer et de valoriser la compétitivité.

Il ressort de cette courte introduction théorique un premier enseignement : le bon fonctionnement de FIEUEs exige de ne pas les traiter comme des simples formes d'organisation universitaire, lors de leur mise en place ou pendant leur fonctionnement. Il faut dérouler des actions plus complexes, reposant sur les principes de la gouvernance et impliquant tous les acteurs dans les processus des centres d'entrepreneuriat.

Pour un bon fonctionnement des structures entrepreneuriales universitaires, il est important de s'assurer que leurs bases d'exploitation s'appuient sur une approche intégrée, dans laquelle les décisions et les fonctionnalités mises en place sont fondées sur des « politiques publiques », sur les « cadres de réglementation », sur les « solutions techniques et procédurales », sur les « solutions de financement existantes » et sur les « modalités de fonctionnement des instruments financiers ». Toute autre approche, de nature partielle et sans intégration réelle de tous les acteurs impliqués dans les écosystèmes, est vouée à l'échec et ne peut pas assurer les bases pour un fonctionnement durable et efficace de l'entrepreneuriat universitaire. Il est important de noter que le développement d'éléments spécifiques à l'écosystème entrepreneurial prévoit les éléments suivants : la création des bases de l'écosystème entrepreneurial, la stimulation du financement des actions entrepreneuriales et la promotion de la culture entrepreneuriale.

Considérant que les « formes institutionnelles d'entrepreneuriat universitaire étudiant » font partie du développement des « communautés entrepreneuriales », il est entendu que leur gouvernance constitue une solution pour la participation de l'environnement universitaire aux processus de développement du niveau territorial. Du point de vue de ce guide, les exemples de bonnes pratiques concernant la thématique de ce chapitre, reflètent les aspects suivants : la création et le développement du cadre institutionnel universitaire de promotion de l'entrepreneuriat ; l'assurance de la gouvernance des formes institutionnelles pour la promotion des actions entrepreneuriales dans le milieu universitaire ; le suivi et le calibrage de ces structures.

L'expérience de fonctionnement des « formes institutionnelles d'entrepreneuriat universitaire étudiant » soulève la question de formule acceptée pour leur fonctionnement du point de vue du territoire sur lequel elles opèrent. Il y a deux possibles solutions : selon la première, les « centres » fonctionnent localement et de manière non corrélée au niveau national ; selon la seconde, les « centres » opèrent dans une structure corrélée au niveau national. En partant de l'expérience « PEPITE », on peut apprécier que la deuxième variante soit plus efficace pour le fonctionnement de l'entrepreneuriat universitaire, parce qu'elle bénéficie d'une évaluation généralement valable pour d'autres espaces, mais aussi pour d'autres activités menées au niveau territorial (« mesures nationales, actions locales ».)

Un autre problème retrouvé parmi les exemples de bonnes pratiques est le choix de la forme institutionnelle à mettre en place pour les centres universitaires ayant plusieurs établissements d'enseignement supérieur. Les suggestions faites dans le cadre du dispositif PEPITE soulignent une solution favorable : la création d'un « consortium » pour les étudiants-entrepreneurs. Les avantages de cette formule sont : l'augmentation de la visibilité de la forme institutionnalisée ; la conjugaison des énergies et des ressources existantes dans les centres universitaires ; la possibilité d'expérimentation des dispositifs de formation innovants et la sensibilisation des universitaires à l'action et au transfert de bonnes pratiques.

Les recommandations PEPITE pour assurer la bonne gouvernance des centres de promotion de l'entrepreneuriat concernent les aspects suivants : l'association de l'écosystème avec une gouvernance efficace et avec les activités se déroulant au niveau de la forme institutionnalisée; l'assurance d'une position claire de la « formule institutionnalisée » au sein de « l'écosystème universitaire » ; la mise en place et développement de la « forme institutionnalisée », sur la base des principes de fonctionnement de l'économie de marché ; l'attention particulière accordée au recrutement de personnel (ressources humaines) pour appliquer la « formule institutionnalisée » ; la délégation des tâches au personnel employé dans les centres ; la création d'un cadre pour une activité autonome et la création d'un environnement de travail efficace pour les collaborateurs; l'utilisation efficace de l'énergie des étudiants et de leurs compétences ; la stimulation des interactions qui peuvent s'avérer efficaces pour l'objectif visé ; le développement des activités sur la base de ressources disponibles, sans tenir compte des éventuelles ressources qui manquent.

5.2 EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES

5.2.1 L'EXPÉRIENCE PEPITE

PEPITE d'ETENA : Les activités du PEPITE d'ETENA donnent des exemples de bonnes pratiques en matière de gouvernance et de pilotage d'une structure spécifique au dispositif PEPITE. Elles illustrent la mise en place d'un « consortium » qui rassemble les établissements d'enseignement supérieur suivants : l'Université de Haute Alsace ; l'Université de Strasbourg et l'INSA Strasbourg. Au consortium s'ajoutent des partenaires extérieurs à l'environnement universitaire, représentants des autorités publiques locales et de l'environnement des affaires (Alsace Tech, La Chambre de Commerce et D'industrie de Région Alsace – CCIRA, La Chambre des Métiers d'Alsace – CMA, L'EUROMETROPOLE de Strasbourg, l'INSA de Strasbourg, L'Agglomération de Mulhouse, La Région Grand Est, SEMIA Incubateur d'Alsace). Les organismes qui dirigent cette structure sont : l'Assemblée des Membres et le Comité Directeur, subordonnés au Comité de Pilotage et Portage du PEPITE. Les deux dernières structures coordonnent « l'Équipe PEPITE ». Le Comité Directeur définit les grandes orientations stratégiques, financières, pédagogiques et techniques du consortium. Le Comité de Pilotage est la structure qui coordonne au niveau local les actions représentatives des membres de la structure associative en termes de promotion de l'entrepreneuriat au sein des étudiants. « L'équipe opérationnelle de PEPITE » assure la coordination des acteurs qui tournent autour d'ETENA. L'Université de Strasbourg supervise les actions du pôle du point de vue financier, managérial, mais aussi au niveau des politiques. L'accord du consortium inclut des précisions sur les éléments suivants : l'objet de la collaboration, l'organisation et la mise en place de la gouvernance, les ressources du consortium, le fonctionnement et l'accréditation sur la base du « Statut national étudiant-entrepreneur (SNEE) », la communication entre les membres autour de la structure associative ETENA.

PEPITE 3EF. Cet exemple de bonne pratique concerne la mise en place d'une structure PEPITE dans une organisation décentralisée, par l'incorporation d'établissements universitaires avec une identité très forte au niveau national. La chronologie de constitution de PEPITE 3EF montre que le renforcement de la forme institutionnelle a été fait au fil du temps. En 2010 PEPITE 3EF comportait deux structures universitaires (UPEM et UPEC) pour arriver en 2018 à la forme qui inclut 13 institutions participantes (AVT, EIVP, ENPC, ENSA, VT MLV, ENSAPB, ENSAPM, ENSG Géomatique, ESIEE Paris, ESTP Paris, UPEC, UPEM, Commue Université Paris-Est). La forme constituée se caractérise par les aspects suivants: gestion d'un territoire vaste et varié dans les actions socio-économiques; organisation avec

centralisation restreinte grâce à la forte implication des établissements universitaires dans la structure associative; promotion d'un rôle déterminant des référents des établissements composants, promotion d'une grande souplesse dans les actions menées dans le territoire; promotion d'une démarche d'assurance qualité dans les actions des étudiants par l'organisation des actions de coworking.

PEPITE OZER Cet exemple de bonnes pratiques concerne le fonctionnement d'une structure associative à l'intérieur d'un réseau de l'environnement socio-économique, parmi les composantes duquel il y a les établissements d'enseignement supérieur. La solution proposée est d'associer les écosystèmes auxquels sont rattachées les universités, en assurant ainsi la gouvernance de la « forme institutionnelle », pour renforcer l'efficacité des activités générées dans le cadre associatif. Il convient de noter que la structure « PEPITE OZER à Grenoble » comporte plus de 60 partenaires actifs : 8 structures académiques, 10 institutions financières publiques ou privées et 46 institutions avec des compétences dans différents domaines d'activité. La structure, établie en 2002, assure la préparation à l'entrepreneuriat de 94 étudiants-entrepreneurs parmi les 70 000 étudiants de la région du pôle et s'appuie sur un nombre de 30 référents en entrepreneuriat. Les données sont valables au niveau de l'année académique 2017-2018 et ont été incluses dans le guide des meilleures pratiques PEPITE 2018.

5.2.3 L'EXPÉRIENCE DE L'UNIVERSITÉ JEAN-MOULIN LYON 3

BEELYS, le pôle PEPITE de référence à Lyon Saint-Etienne, est le pôle de l'Université de Lyon dédié aux jeunes entrepreneurs assurant la sensibilisation à l'esprit d'entreprendre, l'acquisition de compétences entrepreneuriales, l'accompagnement à la création d'entreprise mais aussi la préparation à l'accélération. Plusieurs actions et programmes se déroulent dans le pôle : *Challenge de l'idée*, *Campus Création*, *Programme d'Incubation étudiant entrepreneur*, *Programme d'Accélération*, *Concours i-Lab tremplin*. Le pôle a eu en 2017-2018 301 étudiants-entrepreneurs et s'appuie sur 95 référents entrepreneuriaux.

5.2.3 L'EXPÉRIENCE DE L'UNIVERSITÉ DE MONS

Les cours sont donnés à l'incubateur technologique du parc scientifique Initialis - Mons, ce qui permet de faire sortir les étudiants du cadre habituel de l'école et de les faire travailler à côté des jeunes entrepreneurs installés dans l'incubateur. L'entreprise LME (La maison de l'entreprise) accompagne les étudiants lors des cours d'entrepreneuriats sous la forme d'un coaching. La *Maison de l'Entreprise (LME)* est un *Centre Européen d'Entreprise et d'Innovation (CEEI)*. Filiale de l'intercommunale IDEA, elle conseille et accompagne les néo-entrepreneurs et les jeunes entreprises innovantes (JEI) dans la création et le développement de leurs projets et vise à favoriser la diffusion des concepts d'innovation, de design, de créativité et de l'esprit d'entreprendre. Si l'étudiant souhaite développer son projet, il peut demander le statut d'étudiant entrepreneur, qui lui vaut l'accès aux incubateurs étudiants de l'UMONS et/ou à des espaces de coworking chez l'un de

ses partenaires, afin de favoriser la mise en réseau des étudiants-entrepreneurs. Une collaboration est mise en place avec le FAB IOT LAB, qui permet aux étudiants d'avoir une aide pour tout ce qui touche aux objets connectés. Une autre collaboration avec 100.000 Entrepreneurs est proposée aux étudiants, à travers un module basé sur le témoignage d'un entrepreneur et de son parcours. Un exemple de bonnes pratiques concerne le fonctionnement d'une structure associative dans un réseau de l'environnement socio-économique, parmi les composants duquel il y a les établissements d'enseignement supérieur.

5.2.4 L'EXPÉRIENCE DE L'UNIVERSITÉ TECHNIQUE DE CLUJ-NAPOCA

À l'heure actuelle en Roumanie les « sociétés entrepreneuriales des étudiants SAS » opèrent conformément à l'ordonnance no. 3262/2017 du 16 février 2017 sur l'organisation et le fonctionnement des sociétés des entrepreneurs étudiants du système d'enseignement supérieur roumain.

La SAS est un mécanisme visant à soutenir, développer et encourager l'entrepreneuriat dans le milieu universitaire, surtout parmi les étudiants et les diplômés de l'enseignement supérieur, afin d'accroître la compétitivité des universités roumaines.

Une SAS est dirigée par un conseil exécutif, validé par le Sénat de l'université ; elle comprend le personnel enseignant de l'université concernée, les tuteurs, les hommes d'affaires locaux et les étudiants. Une décision du Sénat de l'université permet au conseil exécutif d'englober des représentants des autorités publiques locales, des associations d'employeurs et des incubateurs, ainsi que d'autres entités représentatives pour l'activité de la SAS. Le conseil d'administration de la SAS est dirigé par un président, qui doit être membre enseignant du conseil, nommé par la décision du recteur.

Au niveau particulier de CPADDD de l'UTCN, l'organisation du centre a été conçue en accord avec les principales activités qui y sont menées. Il rassemble le *Département de la formation professionnelle (DFP)* chargé du développement des compétences entrepreneuriales, de la gestion et du développement général de l'esprit entrepreneurial; le *Département de la recherche pour la promotion de la culture entrepreneuriale (D.Ce.)* chargé de la recherche pour la promotion de la culture entrepreneuriale; le *Département de consultance (D.Co.)* offrant du conseil pour le développement des affaires dans le domaine du développement durable; le *Département de la promotion (D.Pro.)* pour des actions de promotion de la culture entrepreneuriale dans le domaine du développement durable; des structures permettant la création des « entreprise virtuelles » dans le domaine du développement durable, des « incubateurs mobiles » qui fournissent des services de formation et de conseil par les spécialistes du Centre; des structures responsables de l'organisation de séminaires de promotion de la culture entrepreneuriale et des activités du centre, dans le milieu universitaire et dans l'environnement économique.

5.3

ENSEIGNEMENTS ET RÉCOMMANDATIONS

Les recommandations suivantes émergent des expériences de bonnes pratiques présentées ci-dessus :

- 1** L'assurance du bon fonctionnement des structures entrepreneuriales universitaires exige qu'elles reposent sur une approche intégrative au sein de laquelle les décisions et les fonctionnalités sont assurées compte tenant des « politiques publiques », du « cadre de réglementation », des « solutions techniques et procédurales », des « solutions de financement existantes » et des « modalités de fonctionnement des instruments financiers ».
- 2** Pour assurer l'efficacité des « formes institutionnelles de l'entrepreneuriat étudiant universitaire », il faut les considérer comme parties actives des « communautés entrepreneuriales »
- 3** Il est important que les « formules institutionnelles de l'entrepreneuriat étudiant universitaire » fonctionnent dans une structure de niveau national, suivant le principe « mesures nationales, actions locales ».
- 4** S'il y a plusieurs établissements d'enseignement supérieur dans une région, il est important qu'ils forment un consortium. À partir de l'expérience PEPITE, une structure associée peut fonctionner pour desservir un nombre variable d'étudiants, de 4 000 (PEPITE Nouvelle-Calédonie) à 442 000 (PEPITE Bretagne-Pays de Loire). Du point de vue des auteurs du guide, un chiffre optimal serait de 70 000 étudiants affectés à un « pôle ». Le nombre de référents en entrepreneuriat au niveau d'un pôle PEPITE varie de 3 (P2ER) à 150 (PEPITE Bretagne-Pays de Loire) et le nombre d'étudiants en entrepreneuriat qui activent dans un pôle varie de 9 (P2ER) à 301 (PEPITE Beelys). Les dates sont valables pour l'année académique 2017 - 2018.
- 5** Pour le bon fonctionnement d'une « forme institutionnelles de l'entrepreneuriat universitaire étudiant FIEUE » il est important qu'elle ait une visibilité importante au niveau de l'écosystème académique.
- 6** Le bon fonctionnement des FIEUE est assuré par la sélection et le recrutement adéquat de sa ressource humaine.
- 7** L'efficacité du fonctionnement des formules institutionnalisées est assurée par le respect des principes de management organisationnel : délégation de tâches, cadre autonome d'activités, mise en place d'un environnement de travail détendu

et responsable pour les collaborateurs, utilisation efficace de l'énergie des étudiants et l'utilisation de leurs compétences, favorisation des interactions possibles selon le but poursuivi.

8 Assurer le bon fonctionnement des formes institutionnalisées implique l'encouragement de leur mise en place et de leur fonctionnement dans un cadre qui n'est pas exclusivement lié à l'environnement universitaire. Une action plus complexe, s'appuyant sur les principes de la gouvernance, devient ainsi nécessaire. Une telle action doit envisager l'implication des acteurs d'autres domaines dans les processus qui se déroulent dans les centres entrepreneuriaux.

D'AUTRES CONSEILS

1. Développez les activités en vous servant de ce que vous avez à votre disposition et ne vous plaignez pas trop du manque de ressources !
2. Si vous avez besoin de vous battre, faites-le comme un gentleman !
3. La meilleure gouvernance est assurée dans les situations qui impliquent le moins les pouvoirs publics.

5.4 MOTS-CLÉS

Suite à l'analyse menée, nous avons retenu une série de mots-clés, susceptibles d'être utilisés lors de recherches futures portant sur l'organisation, la gouvernance et l'impact des structures PEPITE sur le développement d'un environnement propice au renforcement de l'esprit d'entreprise dans les universités, surtout chez les étudiants : *formes institutionnelles, développement entrepreneurial, universités, « gouvernance », « promotion entrepreneuriale universitaire », « vision », « développement à long terme », « capacité d'investissement », « ressources financières », « ressources humaines », « consensus », « autorités publiques », « secteur privé », « infrastructure de base essentielle pour le développement », « secteurs clés », « services publics », « entrepreneurs locaux », « investisseurs potentiels », « décision réaliste », « non-conservatisme des entrepreneurs », hyper individualité des entrepreneurs », « génération », « stratégie dynamique et équilibrée », « développement régional », « priorités », « secteur public », « valeurs entrepreneuriales », « création d'entreprise », « augmentation des affaires », « territoire », « diversification des services », « qualité de l'offre financière », « augmentation de l'intelligence collective », « qualité de la gouvernance », « formes institutionnalisées d'entrepreneuriat universitaire étudiant », « processus de développement », « communautés », « leaders communautaires », « entrepreneurs », « acteurs économiques et sociaux », « communautés entrepreneuriales », « emplois stables et de qualité », « stimulation de l'innovation et de la créativité », « développement durable », « mode d'action traditionnel », « augmentation de l'attractivité des communautés », « stratégies pour attirer », « capital économique », « capital humain », « compétitivité », « approche intégrative », « politiques publiques », « cadre de réglementation », « solutions techniques et procédurales », « solutions de financement », « instruments financiers », « intégration réelle », « écosystème », « entrepreneuriat universitaire », « écosystème entrepreneurial », « stimulation du financement des actions entrepreneuriales », « promotion de la culture entrepreneuriale », « formes institutionnelles de l'entrepreneuriat universitaire étudiant », « communautés entrepreneuriales », « règlements pour la favorisation de l'entrepreneuriat étudiant », « suivi », « étalonnage », « corrélation au niveau national », « mesures nationales », « actions locales », « consortium », « visibilité accrue de la forme institutionnalisée », « conjugaison des énergies et des ressources », « dispositifs de formation innovante », « sensibilisation de l'environnement académique », « assurer une bonne gouvernance », « forme institutionnalisée », « écosystème académique », « économie de marché », « recrutement du personnel (ressources humaines) », « délégation de tâches », « activité autonome », « énergie de l'implication des étudiants », « compétences des étudiants-entrepreneurs ».*

5.5 QUESTIONS EXPLICATIVES

La structuration des questions explicatives présentées dans ce qui suit a été faite de manière à permettre une administration efficace des « formes institutionnelles d'entrepreneuriat universitaire étudiant ». Les réponses qui peuvent être données et les discussions ultérieures permettront une étude comparative sur les différentes variantes présentées dans cette section.

Les questions soulevées permettront, croyons-nous, d'évaluer l'état actuel des fonctionnalités des centres entrepreneuriales mis en place au Maroc et en Tunisie.

1. Quelles sont les formes institutionnalisées qui assurent le développement des compétences et assurent l'accompagnement de l'entrepreneuriat étudiant ?
2. Quels sont les politiques publiques et le cadre de réglementation qui garantissent le fonctionnement des formes institutionnalisées d'entrepreneuriat universitaire étudiant ?
3. Quelles sont les modalités de financement et les instruments financiers qui assurent le fonctionnement des formes institutionnalisées d'entrepreneuriat ?
4. Est-ce que le problème de la gouvernance des formes institutionnelles d'entrepreneuriat a déjà été posé ou bien il sera posé à l'avenir ?
5. Quelle est la structure actuelle des « formes institutionnalisées d'entrepreneuriat universitaire étudiant » et comment elles fonctionnent ?
6. À quels écosystèmes sont rattachées l'université et la « forme institutionnalisée d'entrepreneuriat étudiant universitaire » ?
7. Dans quelle mesure la construction de communautés d'entrepreneurs est-elle envisagée ?
8. Quels sont les partenaires des « formes institutionnalisées d'entrepreneuriat universitaire étudiant » qui peuvent fournir des exemples pour une situation concrète ?
9. La forme de gestion d'un centre d'affaires universitaire pour les étudiants est institutionnalisée ou bien elle est générée de manière centralisée ?
10. Parmi les variantes de mise en place des centres entrepreneuriaux universitaires (formes corrélées au niveau central, formes non corrélées au niveau central), laquelle est la plus efficace par rapport aux autres structures d'appui pour les étudiants-entrepreneurs ?
11. Quels sont les acteurs présents dans les centres d'entrepreneuriat étudiant ?
12. Existe-t-il une approche intégrée des acteurs présents dans les formules institutionnelles pour la promotion de l'entrepreneuriat universitaire ?

13. Dans quelle mesure l'environnement universitaire est-il présent dans les processus de développement socio-économique intervenant au niveau territorial ?
14. Dans quelle mesure la formule de création de « consortiums » universitaires est utile et applicable au fonctionnement de la formule institutionnelle dédiée à l'entrepreneuriat dans les établissements d'enseignement supérieur ?
15. Dans quelle mesure sont remplies les recommandations du PEPITE visant à assurer la bonne gouvernance au niveau des formules institutionnalisées d'entrepreneuriat universitaire ?
16. Quelle est la structure organisationnelle adoptée au niveau du fonctionnement des centres entrepreneuriaux universitaires ? Quelles fonctions remplissent-ils ?
17. Si un consortium d'universités a déjà été mis en place pour la création du centre entrepreneurial, quels sont les points de l'accord en vertu duquel il fonctionne ?
18. Combien d'employés assurent le fonctionnement du centre entrepreneurial universitaire et quelles sont les responsabilités des postes qu'ils occupent ?
19. Combien d'étudiants suivent la forme institutionnelle d'entrepreneuriat universitaire au niveau des établissements d'enseignement supérieur dans lesquels ou pour lesquels elle opère ?
20. Quel est le nombre d'étudiants intégrés dans les activités de la forme institutionnelle d'entrepreneuriat universitaire ?
21. Lequel des exemples de bonnes pratiques fournis par PEPITE ou par les autres partenaires correspond à la forme institutionnelle qui fonctionne dans votre université ?

5.6 SUJETS DE DEBAT

La définition du problème est la première étape dans la réalisation des objectifs déclarés. La problématique suivante pourrait favoriser la réalisation et le développement des formes institutionnelles d'entrepreneuriat étudiant, suite au projet SALEEM.

1. Évaluez la « gouvernance » des structures PEPITE et faites une analyse comparative, y compris de la manière dont ces structures fonctionnent au niveau de votre environnement universitaire.
2. En considérant les conditions socio-économiques et les écosystèmes auxquels l'environnement universitaire appartient, concevez un système de gouvernance de la forme institutionnalisée d'entrepreneuriat étudiant, à appliquer suite au projet SALEEM.
3. Spécifiez les éléments de symbiose entre les formes existantes et les structures PEPITE afin d'optimiser le fonctionnement des formes proposées dans le projet SALEEM.
4. Spécifiez les éléments de difficulté à surmonter pour pouvoir mettre en place un centre d'entrepreneuriat étudiant avec des performances similaires à celles des structures PEPITE.
5. Analysez les priorités envisagées dans la création des formules spécifiées dans le projet SALEEM.

5.7 CONCLUSIONS

La présentation des expériences de bonnes pratiques a révélé le fonctionnement des formes institutionnelles d'entrepreneuriat universitaire au niveau de l'interface entre l'environnement académique et les environnements associés aux acteurs du développement entrepreneurial.

L'inclusion dans les structures dirigeantes des représentants de tous les participants au processus est extrêmement importante pour assurer une gouvernance efficace, selon l'exemple PEPITE. Notre expérience nous a montré que les efforts des centres nouveaux, créés au niveau des universités marocaines et tunisiennes sont concentrés dans cette direction et rendent compte des spécificités du pays partenaire.

6

LA PROBLÉMATIQUE DU DEVELOPPEMENT DES ACTIONS ENTREPRENEURIALES AU NIVEAU DE L'ENVIRONNEMENT UNIVERSITAIRE (ACTION ENTREPRENEURIALE)



La méthodologie employée pour la rédaction du sixième chapitre a supposé la structure suivante : préliminaires, mots-clés, questions explicatives. La problématique a été partagée dans ses composantes, l'analyse ayant été effectuée dans le cadre mentionné. À notre avis les notions discutées peuvent être utiles à tous ceux qui aimeraient s'impliquer dans une démarche entrepreneuriale (startup). Les questions et les analyses qui peuvent se faire facilitent, croyons-nous, la prise des meilleures décisions par les étudiants entrepreneurs, ou du moins, la familiarisation avec l'accomplissement de ces procédures. Pour identifier les meilleurs exemples de bonnes pratiques, nous proposons l'un des guides les plus intéressants pour les startups, élaboré en 2006 par Olivier Ezratty et intitulé *Guide des startups* en France. Le succès de ce guide est certifié par ses nombreuses rééditions (la vingt-deuxième est parue en 2018). Il semble bien qu'il a atteint son but – aider ses lecteurs « à gagner du temps et à éviter de commettre les erreurs les plus courantes de l'entrepreneuriat » (p.4).

Le lancement et le développement des startups restent les formes quantifiées par la mesure de l'efficacité des actions de promotion institutionnelle de l'entrepreneuriat dans divers milieux, dont l'université. Un problème important est d'assurer la réussite des démarches entrepreneuriales, tout en sachant qu'il s'agit d'un processus complexe, exigeant bien plus que des actions éducationnelles et des recettes magiques.

Dans le meilleur des cas, pour venir à l'aide des étudiants entrepreneurs, on peut identifier les caractéristiques des startups de succès et des startups vouées à l'échec, en se servant de modèles statistiques et de bases de données spécifiques au domaine analysé. D'habitude les structures institutionnelles de lancement des actions entrepreneuriales, telles « les incubateurs » ou « les accélérateurs » d'affaires, sont reconnues comme de véritables « fabriques » de startups ; en réalité, ce prestige n'est pas validé par un nombre important de réussites au niveau du marché. En accord avec les motivations et les validations présentées au début de ce chapitre et avec la perspective du guide élaboré par Olivier Ezratty et par ses collaborateurs, on a analysé et soumis à l'attention des futurs entrepreneurs une série d'éléments qui marquent le lancement, le développement et la croissance d'une startup : la ressource humaine nécessaire à l'instrument entrepreneurial ; la genèse de l'idée, de la stratégie et des modèles économiques ; les aspects techniques et de méthode concernant les processus de configuration de la démarche entrepreneuriale ; la gestion du marketing et de la vente, en vue d'assurer le calibrage de l'activité des sociétés commerciales ; la dimension juridique de l'instrument entrepreneurial ; la problématique des aspects financiers ; l'anticipation des crises et des éléments imprévus des actions entrepreneuriales.

La [figure 6.1](#) présente la problématique à aborder au niveau d'une startup. Dans ce qui suit nous essayerons une adaptation structurale de la problématique du domaine aux exigences du déroulement des actions au niveau des formes institutionnalisées d'entrepreneuriat universitaire étudiantin.



Figure 6.1 Structuration de la problématique du développement des actions entrepreneuriales

6.1 RÔLE ET IMPORTANCE DE LA RESSOURCE HUMAINE

6.1.1 PRÉLIMINAIRES

Au niveau général des perceptions, les spécialistes du domaine ont constaté que le premier facteur qui détermine la réussite ou l'échec d'une startup est la ressource humaine. L'influence exercée par la ressource humaine sur le processus de lancement et de croissance est présentée compte tenant d'une série d'éléments intervenant dans le bon fonctionnement de la démarche entrepreneuriale : les fondateurs et les administrateurs du processus entrepreneurial, le leadership, le recrutement, le salaire et les récompenses, l'organisation, la sous-traitance, la communication interne, la gestion du feedback, le rôle du conseil constitutif (figure 6.2).

Le rôle des fondateurs dans une startup

Si une startup naît des actions des « fondateurs », sa croissance est liée au recrutement et au fonctionnement d'une « équipe entrepreneuriale ». Pendant le déroulement des étapes mentionnées, les fondateurs peuvent se faire accompagner par des personnes expérimentées, hors de la société - « mentors », « partenaires », « business Angels » ou spécialistes en développement d'instruments entrepreneuriaux. Un problème important qui concerne les fondateurs d'une startup est la manière dont on parvient à harmoniser au fil du temps « l'équipe fondatrice » et « les gérants » du processus.

Le leadership dans les étapes de création et de croissance de la startup

Le leadership garde son importance particulière tout au long du déroulement des actions entrepreneuriales. Les rôles attribués au leader sont très divers : stratège, visionnaire, manager, spécialiste en finances, commerçant, bon communicant, dirigeant capable de se faire suivre dans ses actions par des spécialistes en

création et développement de l'instrument entrepreneurial. Une étiquette unique ne lui convient pas, car il doit se débrouiller très bien dans tous les domaines que nous venons d'évoquer.

Le rôle du recrutement de la ressource humaine dans le développement de la startup : Le recrutement du personnel est essentiel dans tout processus de création de la valeur, parce que c'est le personnel qui détermine le bon fonctionnement des instruments entrepreneuriaux. La mise en œuvre des idées entrepreneuriales exige le calibrage des activités et le recours à une force de travail capable de mener à bonne fin les buts établis. Il semble bien que le recrutement du personnel doive être traité de manière sérieuse et professionnelle, dès la phase de création et développement de la startup.



Figure 6.2 Eléments constitutifs et rôle des ressources humaines

La rémunération et la récompense des activités au niveau de la startup

Un problème délicat auquel l'entrepreneur se confronte dans les phases de création et de développement de la startup, bien difficiles du point de vue financier, est de récompenser les activités déroulées. Compte tenant des conditions changeantes du commencement, il y a plusieurs solutions, de la

couverture financière directe et immédiate, à la couverture sous d'autres formes, au fur et à mesure de la consolidation de la réussite des démarches financières.

L'importance de l'organisation pour le développement de la startup

L'organisation exige l'implication et la coordination de plusieurs ressources, dont la ressource humaine, la plus importante. C'est pour cela que l'organisation détermine le degré d'accomplissement des activités nécessaires à la démarche entrepreneuriale, au terme, sur le lieu et dans les conditions établies.

L'importance de l'externalisation contractuelle pour le développement de la startup

Une startup en début d'activité ne dispose pas toujours de ressources propres qui lui permettent d'assurer toutes les fonctionnalités, comme le recrutement, les activités juridiques et financières. Dans ce cas on peut recourir aux services des sociétés spécialisées, au moyen de l'externalisation contractuelle. Afin de prendre les meilleures décisions, l'entrepreneur doit sérieusement analyser le potentiel de sa société, ainsi que les ressources disponibles au niveau du marché.

La communication interne pendant la phase de développement de la startup

L'accomplissement des activités dépend de la qualité des activités de communication interne, au niveau de l'instrument entrepreneurial. La communication interne est plus difficile, parce que plus complexe au début du fonctionnement de la startup, vu les procédures encore instables au niveau des flux générés. À présent il est nécessaire de prendre en compte les nouveaux instruments disponibles, pour pouvoir faciliter l'accomplissement de cette fonction importante de l'instrument entrepreneurial.

La gestion du feedback

Une qualité essentielle de l'entrepreneur est la capacité de gérer le flux informatif lié au bon fonctionnement de l'instrument entrepreneurial. L'efficacité de ce processus dépend de quelques actions extrêmement importantes : la conception d'un système de collecte de données ; l'analyse et le rattachement des informations aux domaines et aux fonctions l'instrument entrepreneurial ; la comparaison des situations obtenues à celles prévues dans le fonctionnement du système entrepreneurial ; la prise de décisions et leur surveillance. Dans la phase de début d'une startup, les processus de gestion du feedback exigent l'emploi des ressources internes, mais aussi des ressources liées aux compétences des entrepreneurs expérimentés, disponibles au centre d'entrepreneuriat universitaire étudiantin.

Le conseil consultatif et le développement de la startup

À part les structures de direction réglementées au niveau de la startup il y a des structures à caractère consultatif. Elles fournissent des informations et des opinions de spécialité, dans l'aire d'intérêt de l'instrument entrepreneurial ou bien évaluent l'accomplissement des fonctions par la structure juridique entrepreneuriale. Même si de telles structures sont l'apanage des grandes entreprises, on les retrouve soit directement dans les structures de startup, soit dans des associations professionnelles patronales.

Dans la phase de développement de la startup, même si l'activité de conseil n'est pas formalisée de manière structurale, elle s'effectue à travers la transmission de l'expertise du spécialiste qui opère au niveau entrepreneurial. Il est important que le jeune entrepreneur prenne en considération les recommandations des « vrais »

entrepreneurs et qu'il mette à profit tant les exemples de succès que les exemples d'échec.

L'accélérateur est une forme particulière d'incubateur, munie d'une masse critique de ressources d'accompagnement et vouée à soutenir les startups, au sein d'un programme de 4 ou de 6 mois.

L'accompagnement suppose de programmes de mentorat, déroulés dans les incubateurs et les accélérateurs, sans héberger les startups. Dans la plupart des cas, le mentorat est la forme d'accompagnement des entrepreneurs par d'autres entrepreneurs ou spécialistes dans les activités spécifiques à une démarche entrepreneuriale.

6.1.2 MOTS-CLÉS CONCERNANT LE RÔLE ET L'IMPORTANCE DE LA RESSOURCE HUMAINE DANS LES ACTIONS ENTREPRENEURIALES

Les aspects théoriques concernant l'importance et le rôle de la ressource humaine dans les actions entrepreneuriales ont révélé les séries suivantes de mots-clés.

Le rôle des fondateurs dans une startup : fondateurs, équipe entrepreneuriale, mentors dans l'entrepreneuriat, partenaires du processus entrepreneurial, business Angels, instrument entrepreneurial, startup, équipe fondatrice, gérants du processus entrepreneurial, entrepreneur-fondateur, équipe de co-fondateurs ;

Le leadership dans les étapes de création et de croissance de la startup : leadership, actions entrepreneuriales, stratège, visionnaire, manager, spécialiste dans les finances, commerçant, communicant, création, développement de l'instrument entrepreneurial, rôle du leader, recrutement de la ressource humaine ;

Le rôle du recrutement de la ressource humaine dans le développement de la startup : recrutement du personnel, fonctionnement de l'instrument entrepreneurial, idées entrepreneuriales, corrélation, force de travail, accomplissement des buts établis, démarche entrepreneuriale, complémentarité des typologies professionnelles, soutien de la diversité, startup, processus de recrutement, doutes de l'entrepreneur-recruteur ;

La rémunération et la récompense des activités au niveau de la startup : récompense des activités, niveau des couvertures financières, solutions des récompenses, réussites de la démarche financière, plan de récompense, ressource humaine, gérants de l'instrument entrepreneurial, gérants des activités commerciales, partie fixe des récompenses, partie variable des récompenses, promotion, perspective des rétributions, travail d'équipe, activité d'évaluation des employés ;

L'importance de l'organisation pour le développement de la startup : organisation, implication, coordination, définition claire des tâches, instrument entrepreneurial, processus de création et de développement de la formule entrepreneuriale, association, dissociation, implication des entrepreneurs, développeurs des communautés, industrialisation des processus d'organisation ;

L'importance de l'externalisation contractuelle pour le développement de la startup : développement de la startup, assurance des fonctionnalités, fonction de recrutement, fonction juridique, fonction financière, fonction des sous-contrats, fonctions de l'instrument entrepreneurial, externalisation, motivation de l'externalisation, sous-

contrats d'externalisation activités de surveillance et d'évaluation ;

La communication interne pendant la phase de développement de la startup : activités de communication interne, instrument entrepreneurial, startup, flux générés, instruments de communication, plan de communication interne, développement de l'instrument entrepreneurial, développement de l'esprit entrepreneurial ;

La gestion du feedback : capacité de gérer le flux d'information, fonctionnement de l'instrument entrepreneurial, système de collecte d'informations, analyse des informations, situations programmées, gestion d'une startup, gestion du feedback, expertise des entrepreneurs compétents, centre d'entrepreneuriat universitaire étudiantin, structure professionnelle de la ressource humaine, décisions au niveau de l'instrument entrepreneurial, modalités d'utilisation des informations ;

Le conseil consultatif et le développement de la startup : structures règlementées de direction, startup, structures à caractère consultatif, évolution des domaines d'activité, structure juridique entrepreneuriale, conseils et recommandations de la part des « vrais » entrepreneurs, échecs entrepreneuriaux, domaines qui suscitent l'appel aux spécialistes, structures de formalisation de l'activité de conseil, modalités de sélection des experts, modalités de sélection des conseillers, actions entrepreneuriales, échecs dans les actions entrepreneuriales.

6.1.3 QUESTIONS EXPLICATIVES CONCERNANT LE RÔLE ET L'IMPORTANCE DE LA RESSOURCE HUMAINE POUR LES ACTIONS ENTREPRENEURIALES

Le rôle des fondateurs dans une startup : Quelles sont les conséquences du remplacement des « fondateurs » par les « gérants » de l'extérieur ? Quel est le comportement d'un gérant choisi parmi les fondateurs et quel peut être l'avantage d'un tel choix ? Quelles chances de réussite a une startup créée par un seul entrepreneur-fondateur, à la différence d'une startup créée par une équipe de co-fondateurs ? Quelle est la valeur d'une startup du point de vue des fondateurs et des gérants ? Qui détermine la croissance d'une startup ? Quel est le profil de l'entrepreneur de startup ?

Le leadership dans les étapes de création et de croissance de la startup : Comment se manifeste un leader du point de vue des actions entrepreneuriales ? Est-ce qu'il est important pour un leader de se faire conseiller dans les phases de démarrage et de croissance d'une startup, c'est-à-dire au début de sa démarche entrepreneuriale ? Pour quelle raison le rôle du leader ne se limite pas au simple processus de recrutement de la ressource humaine ?

Le rôle du recrutement de la ressource humaine dans le développement de la startup : De quelle manière un entrepreneur peut s'impliquer dans l'activité de recrutement ? Comment se crée une équipe cohérente, avec des profils complémentaires, adéquats au développement d'une startup ? Est-il nécessaire d'encourager la diversité au sein des équipes dans le stade du développement de la startup ? Quelles sont les questions générales, à même de consolider le processus de recrutement au niveau de la startup ? Quelles sont les questions qui expriment les doutes de l'entrepreneur-recruteur dans la phase de développement

de la startup ?

La rémunération et la récompense des activités au niveau de la startup : Comment construit l'entrepreneur le plan de récompenses pour la ressource humaine, y compris pour les gérants de l'instrument entrepreneurial et des activités commerciales ? Quelle est la partie fixe et la partie variable des récompenses ? Comment encourager le travail d'équipe du point de vue des rétributions ? Comment peut être rémunérée l'activité de marketing ? Comment gère l'entrepreneur l'activité d'évaluation des employés ? Quand et comment devrait-on lancer et formaliser les processus d'évaluation ?

L'importance de l'organisation pour le développement de la startup : Est-il nécessaire de définir clairement les tâches concernant l'instrument entrepreneurial ? Quand devrait-on démarrer ce processus dans les phases de création et de développement de la formule entrepreneuriale ? Comment associer ou dissocier les différentes activités dans le processus de création et de développement de la société ? Est-il nécessaire d'impliquer les entrepreneurs-développeurs dans les communautés auxquelles ils appartiennent ? Comment industrialiser les processus qui se passent au niveau de la société ?

L'importance de l'externalisation contractuelle pour le développement de la startup : Quelles fonctions revêtent les sous-contrats dans le développement de la startup ? Quelles sont les fonctions de l'instrument entrepreneurial qui exigent l'externalisation ? Quelles raisons poussent à l'externalisation de certaines fonctions ? Quelle est la procédure d'accomplissement des sous-contrats d'externalisation ? Quelles sont les activités de surveillance et d'évaluation des externalisations ?

La communication interne pendant la phase de développement de la startup : Quand, comment et avec qui doit-on concevoir le plan de communication interne, dans la phase de développement de l'instrument entrepreneurial ? Quels instruments de communication assurent une bonne communication interne ? De quelle manière la communication interne peut soutenir le développement de l'esprit entrepreneurial ?

La gestion du feedback : Sur quelles informations reposeront les activités de gestion du feedback ? Quel instrument envisagez-vous pour la collecte d'informations utiles à l'instrument entrepreneurial adopté ? Quelles modalités d'analyse des informations comptez-vous employer ? Quelle est la structure professionnelle de la ressource humaine chargée de préparer les informations nécessaires à la prise de décisions concernant l'instrument entrepreneurial ? Comment utiliser les informations au sein des processus de prise de décisions ? Quelles décisions doit-on prendre comme effets du feedback et comment les contrôler ?

Le conseil consultatif et le développement de la startup : Pour quels domaines doit-on recourir à l'expertise des professionnels ? Quelles sont les structures de formalisation de l'activité de conseil nécessaires au niveau de la startup ? Comment choisir les spécialistes à impliquer dans ce processus ? Comment choisir les conseillers dont on a besoin pour les actions entrepreneuriales ?

6.2 IDÉES, STRATÉGIES ET MODÈLES ÉCONOMIQUES ADOPTÉS DANS LE CADRE DES ACTIONS ENTREPRENEURIALES

6.2.1 PRÉLIMINAIRES

Le parcours entrepreneurial dans une startup dépend de la métamorphose de « l'idée générée » en « modèle économique », autour duquel on construira « l'instrument entrepreneurial ». C'est un processus qui comporte plusieurs étapes : transformer un problème en solution entrepreneuriale ; évaluer les modalités proposées pour générer de la valeur au sein de l'instrument entrepreneurial ; adopter un type d'instrument entrepreneurial à certains paramètres ; adopter les stratégies de positionnement de l'instrument entrepreneurial ; prévoir et indiquer les sources de revenus ; choisir le modèle de fixation des prix ; structurer la zone d'action au niveau de la startup ; établir les indicateurs de performance ; gérer le mix d'activités de fabrication de produits et de réalisation des services ; établir les ventes nécessaires au fonctionnement de la démarche entrepreneuriale ; gérer les obstacles liés à l'accès de l'instrument entrepreneurial au marché ; analyser les effets des leviers marketing et commerciaux sur le fonctionnement de l'instrument entrepreneurial ; adapter l'instrument entrepreneurial aux écosystèmes dont il fait partie et utiliser les fonctions des plateformes digitales ; saisir les perspectives de fonctionnement au niveau de l'espace concurrentiel ; valider la startup de manière

simplifiée (Lean Startup) ; gérer les transformations survenues dans le fonctionnement de l'instrument entrepreneurial. La figure 6.3 en propose une représentation schématique.



Figure 6.3 L'horloge (le jalonnement) du parcours de l'« idée » au « modèle économique » – génération du modèle économique

6.2.2 MOTS-CLÉS CONCERNANT LA GESTION DES IDÉES, DES STRATÉGIES ET DES MODÈLES ÉCONOMIQUES ADOPTÉS DANS LE CADRE DES ACTIONS ENTREPRENEURIALES

Vu les aspects concernant la gestion des idées, des stratégies et des modèles économiques dans le cadre des actions entrepreneuriales, nous proposons les mots-clés ci-dessous : *parcours entrepreneurial, startup, genèse de l'idée, modèle économique, instrument entrepreneurial, problème à résoudre dans l'action entrepreneuriale, création de la valeur, type d'instrument entrepreneurial, dimension, emplacement géographique, secteur d'activité, stratégies de positionnement, prévision, identification des sources de revenus, choix du modèle d'établissement des prix, marge d'action, indicateurs de performance, activités de fabrication, accomplissement des services, fixation des ventes, démarche entrepreneuriale, gestion des barrières, accès au marché, leviers commerciaux et de marketing, adaptation de l'instrument entrepreneurial, écosystèmes entrepreneuriaux, plateformes informatiques, espace*

6.2.3 QUESTIONS EXPLICATIVES CONCERNANT LA GESTION DES IDÉES, DES STRATÉGIES ET DES MODÈLES ÉCONOMIQUES ADOPTÉS DANS LE CADRE DES ACTIONS ENTREPRENEURIALES

Pour concevoir des actions efficaces tout au long du parcours entrepreneurial, de la genèse de l'idée à la validation du modèle économique, on peut formuler des questions utiles aux étudiants entrepreneurs.

Du problème à résoudre à la solution entrepreneuriale : Comment transformer le problème à résoudre en idée entrepreneuriale ? Dans quelle mesure les besoins du marché sont des problèmes à résoudre au moyen d'actions entrepreneuriales ? Dans quelle mesure, en début d'activité, dans la solution du problème qui génère l'idée entrepreneuriale, on prend en compte le problème financier, le milieu et la valeur émotionnelle ressentie par les consommateurs ? Quels sont le marché et les clients visés lors de la configuration de la construction entrepreneuriale ? Quelles sont les solutions disponibles et de quelle manière se développent-elles au niveau du marché ? Comment évaluer la solution du problème exprimée en produits ou en services générés ? Est-ce que les résultats des activités de recherche peuvent soutenir la solution du problème ? Comment se manifeste ce lien ? Quelles sont les techniques et les procédures actuelles, notamment de la zone informatique, que l'on peut employer pour résoudre le problème ? Les valeurs sociales sont-elles prises en compte lors de la solution du problème ? De quelle manière ?

L'évaluation des propositions concernant les modalités de création de la valeur dans le cadre de l'instrument entrepreneurial : Dans quelle mesure l'ensemble des valeurs d'un produit ou d'un service a déterminé les prix établis pendant le processus entrepreneurial ? La création de la valeur du produit ou du service est-elle en synchronie avec la valeur de marché, dans le cadre du processus de configuration de l'instrument entrepreneurial ? Est-ce que les analyses effectuées pendant la démarche entrepreneuriale s'approprient les valeurs sociales ? Les clients sont-ils prêts à supporter les prix établis pour les valeurs générées par les produits ou les services, dans le cadre des instruments entrepreneuriaux ?

Le choix du type d'instrument entrepreneurial : Quels sont les facteurs qui influencent la typologie des instruments entrepreneuriaux ? Dans quelle mesure la segmentation du marché et le fonctionnement de celui-ci sont pris en compte lors de l'optimisation de la solution entrepreneuriale ? Quels facteurs déterminent le choix d'une certaine dimension pour l'instrument entrepreneurial ? Est-ce que les facteurs géographiques influencent favorablement le type d'instrument entrepreneurial ? Dans quelle mesure le comportement et les actions des acteurs du marché parviennent à stabiliser le processus de création de l'instrument entrepreneurial d'un certain type ?

La prévision et l'identification des sources de revenus : Quelle importance ont les sources de revenus pour la configuration du modèle économique de fonctionnement d'un instrument entrepreneurial, par rapport au niveau des coûts

générés ? Quel est le chiffre d'affaires qui permet à la société commerciale de ne pas déclarer de pertes ? Comment s'harmonise le produit ou le service au modèle économique adopté dans le cadre de l'instrument entrepreneurial ? Comment évoluent les sources de revenus et les coûts de production au fur et à mesure que l'instrument entrepreneurial se développe ? Y a-t-il de modèle des sources de revenus à employer dans un certain contexte de configuration de l'instrument entrepreneurial ? Est-il possible de changer le modèle des sources de revenus, au fur et à mesure que la startup se développe ?

Le choix du modèle de fixation des prix : Pourquoi le modèle du choix du prix pose autant de problèmes à un jeune entrepreneur ? Dans quelle mesure en est-il conscient ? Comment peut-on le préparer à affronter ce problème essentiel pour le bon déroulement de l'action entrepreneuriale ? Est-il nécessaire de définir un prix unique pour le produit ou pour le service lors de l'identification des cibles de croissance pour l'instrument entrepreneurial ? Comment peut-on intégrer le prix d'un service à un produit bien précisé au niveau de l'instrument entrepreneurial ?

La configuration de la marge d'action de la startup : Quelle est la marge opérationnelle d'un instrument opérationnel ? Quelles sont les limites des marges d'action qui vont générer l'instrument entrepreneurial ? Quelles sont les valeurs de la marge opérationnelle à partir desquelles on peut parler d'un instrument entrepreneurial rentable ? Dans quelles situations la rentabilité de l'instrument entrepreneurial augmente à la mesure du développement de l'entreprise ? Dans quelle mesure le volume des produits ou des services réalisés influence les bénéfices obtenus par une société commerciale ?

L'identification des indicateurs de performance : Quels sont les indicateurs de performance pris en compte lors de la configuration de l'instrument entrepreneurial ? Comment peut-on surveiller les indicateurs de performance ? Comment peut-on analyser les indicateurs de performance et leur répercussion sur la prise des décisions dans la société entrepreneuriale ?

La gestion entrepreneuriale du mix d'activités de fabrication des produits et de réalisation des services : Comment gérer les instruments entrepreneuriaux liés à l'obtention de produits et de services au niveau d'un domaine d'action entrepreneuriale ? Quels facteurs influencent le processus d'optimisation du mix entre les produits et les services réalisés ? Quels services génèrent les produits obtenus au moyen d'un instrument entrepreneurial ? Comment peut-on les mettre à profit du point de vue entrepreneurial ? Quels sont les produits et les services du milieu universitaire que l'on peut mettre à profit du point de vue entrepreneurial ? Quels services liés aux structures universitaires peuvent être générés par voie entrepreneuriale dans le milieu étudiant ?

La gestion des barrières concernant l'accès de l'instrument entrepreneurial au marché : Quels sont les barrières rencontrées par une startup ? Comment se manifestent-elles ? Quelle serait la barrière la plus complexe pour une startup ? Quel impact peuvent avoir les barrières sur la démarche entrepreneuriale ? Comment peut-on les affronter ?

L'analyse concernant l'effet des leviers commerciaux et de marketing sur le fonctionnement de l'instrument entrepreneurial : Quels sont les leviers commerciaux et de marketing qui peuvent influencer le fonctionnement de

l'instrument entrepreneurial ? Comment peut-on les utiliser dans le fonctionnement de la startup ? Comment peut-on surveiller l'évolution des leviers commerciaux et de marketing selon les effets produits dans le fonctionnement de l'instrument de marketing ?

L'adaptation de l'instrument entrepreneurial aux écosystèmes qui l'englobent et l'emploi des fonctions des plateformes informatiques : Quelles sont les composantes d'un écosystème entrepreneurial ? Quels sont les écosystèmes impliqués dans le développement des startups ? Quelle est la structure et la typologie des formes d'accompagnement et d'hébergement à la disposition des startups ? Quels sont les types d'activités de formation entrepreneuriale dont peuvent bénéficier les fondateurs de startups ? Quels sont les formes d'association qui peuvent soutenir une démarche entrepreneuriale ? Quels sont les événements capables de stimuler le démarrage de startups ? Quelles sont les modalités de financement d'une startup ? Quelle est la spécificité des écosystèmes entrepreneuriaux sectoriels auxquels une startup est intégrée ? Quelle est la spécificité des écosystèmes entrepreneuriaux dans la région d'activité de la startup ? Quels sont les concours et les prix qui s'adressent aux startups ? Quels sont les plateformes entrepreneuriales qui soutiennent le développement des actions entrepreneuriales ?

Les perspectives de fonctionnement dans l'espace concurrentiel : Quelles perspectives de fonctionnement s'offrent à l'instrument entrepreneurial dans le milieu concurrentiel d'un certain domaine d'activité ? Comment apprécier l'évolution de la société en tant que partie importante du milieu concurrentiel ? Quelle influence exerce l'évolution de la société sur le parcours et sur les perspectives d'une startup ? Faut-il croire à l'existence d'une constante du marché, correspondant à la concurrence et à la dynamique de celle-ci ? Comment peut-on soutenir les startups du milieu universitaire de sorte qu'elles puissent faire face aux facteurs concurrentiels ?

La validation simplifiée de la startup (Lean Startup) : Quelles sont les modalités de validation simplifiée d'une startup ? Dans quelle mesure la validation simplifiée peut garantir la croissance sans risque de la startup ? Dans quelles conditions une startup recourt à la validation simplifiée ? Quelles sont les données nécessaires pour la validation simplifiée d'une startup ?

La gestion des changements dans le fonctionnement de l'instrument entrepreneurial : Quels facteurs déterminent des changements dans le fonctionnement de l'instrument entrepreneurial ? De quelle nature sont les changements les plus fréquents au niveau des actions entrepreneuriales ? Comment identifier le besoin de changement dans une startup ? Comment agir au cours des changements dont la société commerciale a besoin ? Comment mesurer les résultats des changements survenus dans le développement des actions entrepreneuriales ?

6.3 UTILISATION DES INSTRUMENTS SPÉCIFIQUES DE DÉVELOPPEMENT DE L'ACTION ENTREPRENEURIALE (POLITIQUES MANAGÉRIALES)

6.3.1 PRÉLIMINAIRES

La création d'une startup exige la compréhension des mécanismes qui englobent les universités et leur potentiel ; les actions isolées sont le plus souvent vouées à l'échec. La familiarisation avec les nouvelles technologies et instruments, d'habitude digitaux, facilite le démarrage d'une action entrepreneuriale. Le milieu universitaire donne un éclat spécifique au développement personnel et offre une série d'activités et d'instruments utiles aux démarches entrepreneuriales : la réalisation d'un lien efficace et pragmatique avec les résultats des activités de recherche déroulées non seulement en milieu universitaire ; la création et la gestion de la fiche de parcours de la startup ; le choix et l'utilisation des

instruments informatiques pour surveiller ce que les structures entrepreneuriales génèrent ; la conception et la réalisation des éléments graphiques qui peuvent soutenir les démarches entrepreneuriales, ; la création du répertoire de problèmes chez les produits ou les services à mettre à profit au moyen de l'instrument entrepreneurial (sont visés également les problèmes de fonctionnement de l'instrument entrepreneurial) ; l'identification des modalités d'hébergement des structures virtuelles appartenant à l'instrument entrepreneurial ; le choix de la plateforme informatique de présentation de l'instrument entrepreneurial ; l'identification des instruments informatiques employés pour les activités spécifiques ; la conception de l'infrastructure informatique ; la conception de la variante informatique pour les fonctionnalités de l'instrument entrepreneurial .

6.3.2 MOTS-CLÉS

Compte tenant des aspects liés aux instruments spécifiques de développement des actions entrepreneuriales nous avons retenu les mots-clés suivants :

genèse de la startup, actions isolées, nouvelles technologies et instruments du développement entrepreneurial, instruments pour les actions informatiques, milieu universitaire, liens efficaces et pragmatiques, résultats des activités de recherche, fiche de parcours de la startup, instruments informatiques, créations graphiques, répertoire de problèmes, modalités d'hébergement des structures virtuelles, choix de la plateforme informatique, infrastructure informatique, fonctionnalités de l'instrument entrepreneurial, support digital.

6.3.3 QUESTIONS EXPLICATIVES CONCERNANT UTILISATION DES INSTRUMENTS SPÉCIFIQUES DE DÉVELOPPEMENT DE L'ACTION ENTREPRENEURIALE

Pour bien comprendre les mécanismes de développement d'actions efficaces au moyen des instruments et des technologies nécessaires aux démarches entrepreneuriales, nous proposons la série suivante de questions de support :

La réalisation d'un lien efficace et pragmatique avec les résultats des activités de recherche déroulées en milieu universitaire : Comment peut-on assurer un lien avec l'activité de recherche, dans la perspective du développement des actions entrepreneuriales ? Les connaissances dans le domaine du développement entrepreneurial sont-elles nécessaires à l'équipe de recherche ? Quelles sont les formes institutionnelles universitaires de valorisation entrepreneuriale des activités de recherche ? Quel est le circuit de transformation des résultats des activités de recherche en actions entrepreneuriales ? Quelles seraient les réussites en ce sens enregistrées dans le milieu universitaire auquel vous appartenez ? Quels problèmes soulève la transformation de la recherche en action entrepreneuriale ? Comment identifier les centres de recherche qui déroulent des activités de valorisation entrepreneuriale des résultats de leur recherche ? Y a-t-il de potentiel entrepreneurial dans la recherche publique ? Comment peut-on transformer les résultats obtenus en démarches de création de startups ? Le partenariat public

peut-il fonctionner dans cette direction ? Quelles seraient les difficultés d'un tel processus ?

La conception et la gestion de la fiche de parcours de la startup : Quel serait le rôle de la fiche de parcours de la startup dans la consolidation de la démarche entrepreneuriale ? Quelles sont les fonctions de la fiche de parcours ? Qui est-ce qui conçoit la fiche de parcours ? À quel moment concevoir et institutionnaliser la démarche entrepreneuriale ? Quels sont les instruments à utiliser pour la conception, mais aussi pour la poursuite de la fiche de parcours ? Quels sont les instruments de la conception et de la poursuite de la fiche de parcours ? Comment peut-on poursuivre la fiche de parcours ?

Le choix et l'utilisation des instruments informatiques pour poursuivre ce que les actions entrepreneuriales génèrent : Quels sont les instruments informatiques utilisés dans les processus de genèse des actions entrepreneuriales ? Lesquelles des fonctions d'un instrument entrepreneurial peuvent être assurées par des moyens informatiques ? Comment intégrer les instruments informatiques dans les actions impliquées par une démarche entrepreneuriale ? Comment choisir, utiliser et partager les nouvelles applications informatiques au niveau des sociétés commerciales ?

La conception et la réalisation des créations graphiques qui peuvent soutenir les démarches entrepreneuriales : Quels sont les types prioritaires d'instruments entrepreneuriaux servant à la conception et à la représentation graphique ? Comment intégrer dans les démarches entrepreneuriales les activités de conception et de représentation graphique ? Comment mettre à profit du point de vue entrepreneurial le potentiel de conception et de représentation graphique d'une société commerciale ? Comment sous-traiter les activités de conception et de représentation graphique ? Quels sont les instruments informatiques utilisés dans cette activité ? Comment recruter la ressource humaine pour les activités spécifiques à la représentation graphique ? Comment assurer les standards professionnels concernant cette activité ?

La création du répertoire de problèmes chez les produits ou les services à mettre à profit au moyen de l'instrument entrepreneurial (sont visés également les problèmes de fonctionnement de l'instrument entrepreneurial) : Dans quelles circonstances doit-on assurer le répertoire de problèmes d'un produit ou d'un service ? Comment dresser un tel répertoire ? Comment et avec qui dresser un intervalle de problèmes ? Par quels moyens peut-on réaliser un répertoire de problèmes ? Quels instruments doit-on employer dans ce but ? Quels sont les facteurs qui influencent la réalisation d'un « répertoire global » ou d'un « répertoire multi local » ? Quels sont les bénéfices des deux types de répertoire ? En quoi diffèrent-elles ?

L'identification des manières d'hébergement des structures virtuelles détenues dans le cadre de l'instrument entrepreneurial : Comment héberger les données, les procédures ou les équipements détenus par un instrument entrepreneurial ? Quels sont les facteurs qui influencent le choix des activités d'hébergement ? Quelles activités suppose un bon hébergement ? Quels sont les instruments utilisés dans le processus d'hébergement ? Comment assurer la sécurité de l'hébergement ?

Le choix de la plateforme informatique de présentation de l'instrument

entrepreneurial : Quelles sont les fonctions d'une plateforme informatique pour les instruments entrepreneuriaux ? Quelles sont les plateformes informatiques disponibles ? Quelles sont les relations créées à travers l'utilisation des plateformes informatiques ? Quelle est l'infrastructure informatique nécessaire pour les utiliser ? Comment gérer la relation instrument entrepreneurial – plateforme informatique ? Comment utiliser sur ces plateformes les bases de données et les instruments associés ?

L'identification des instruments informatiques utilisés pour gérer les activités spécifiques de l'instrument entrepreneurial : Comment établir les instruments informatiques nécessaires à une démarche entrepreneuriale ? Comment les acheter ? Comment les gérer ?

La conception de l'infrastructure informatique de l'instrument entrepreneurial : Comment concevoir l'infrastructure informatique au niveau d'un instrument entrepreneurial ? Quelles sont ses composantes ? Quels sont les fournisseurs de composantes de l'infrastructure informatique ? Comment gérer l'infrastructure informatique ?

La genèse des fonctionnalités de l'instrument entrepreneurial, dans la variante soutenue par le support informatique : Quelles fonctionnalités de l'instrument entrepreneurial peuvent être soutenues au moyen du support informatique ? Comment assurer du point de vue informatique les fonctionnalités spécifiques à la démarche entrepreneuriale ? Quels facteurs guident le choix du support informatique pour certaines fonctions de la société commerciale ? Comment contrôler l'efficacité des fonctions de l'instrument entrepreneurial effectuées au moyen du support informatique ?

6.4 LE MARKETING AU NIVEAU DE L'ACTION ENTREPRENEURIALE

6.4.1 PRÉLIMINAIRES

On considère que les activités de marketing et l'assurance des ventes soutiennent la croissance de l'instrument entrepreneurial. Il est important de préciser dès le début que le marché visé par le jeune entrepreneur peut être partagé en « marché du grand public » et « marché des entreprises ». Il faut prendre en compte cette structuration, ainsi que les buts visés en rapport avec le marché, dans la perspective de la consommation du produit ou du service créés. Pour ce qui est des activités entrepreneuriales à dérouler, dans la perspective des opportunités de ce domaine, il faut retenir les aspects suivants : la fixation de la valeur du produit ou du service ; la configuration et l'évaluation du cycle de vente ; la conception des procédures de communication au niveau de la startup ; le calibrage des activités de marketing et de vente, au moyen d'instruments adéquats, compte tenant du comportement des consommateurs ; le choix du type de vente (directe / indirecte) ; la consolidation de l'accès aux grandes chaînes commerciales ; le développement de partenariats avec les acteurs importants du domaine.

6.4.2 MOTS-CLÉS CONCERNANT LES ACTIVITÉS DE MARKETING

Dans la perspective des activités spécifiques de marketing les mots-clés suivants se sont imposés à notre attention : *activités de marketing, assurance des ventes, support de la croissance de l'instrument entrepreneurial, « marché du grand public », « marché des entreprises », consommation du produit ou du service, configuration du marché, activités entrepreneuriales, valeur du produit ou du service, cycle de vente, procédures de communication, startup, calibrage des activités, comportement des consommateurs, type de vente, vente directe, vente indirecte, chaînes de commercialisation, développement des partenariats.*

6.4.3 QUESTIONS EXPLICATIVES CONCERNANT LES ACTIVITÉS DE MARKETING

Afin de percevoir les mécanismes des activités qu'un entrepreneur doit effectuer au niveau du marketing et de l'assurance des ventes les questions ci-dessous peuvent s'avérer utiles.

La fixation de la valeur du produit ou du service : Comment perçoit l'entrepreneur la valeur des produits et des services créés au moyen de l'instrument entrepreneurial ? Quels éléments prendre en compte lors de la fixation de la valeur ? Comment établir la valeur des résultats de la démarche entrepreneuriale ? Quelles différences y a-t-il entre les perceptions de l'entrepreneur et la valeur du produit, du point de vue de l'assurance du marketing ? Quel est le point de vue de l'entrepreneur à l'égard de la valeur du produit, compte tenant de l'assurance des ventes ? Quels sont les risques qui peuvent compromettre la valeur du produit ou du service créés par l'instrument entrepreneurial ?

La configuration et l'évaluation du cycle de vente : Quel est le cycle de vente du produit ou du service réalisé par l'instrument entrepreneurial ? Comment le cycle de vente peut-il influencer le marketing et les activités de vente ? Comment gérer les étapes du cycle de vente au niveau de l'assurance du marketing ? Doit-on utiliser le plan opérationnel d'optimisation du cycle de vente ? Quel est le contenu d'un plan opérationnel d'optimisation du cycle de vente ? Comment appliquer un plan opérationnel ?

La conception des procédures de communication au niveau de la startup : Quelle importance doit-on accorder à la communication dans une startup ? Quelles sont les caractéristiques d'une bonne communication dans le cadre de l'instrument entrepreneurial ? Quels types de communication peut-on trouver au niveau des actions entrepreneuriales ? Comment configurer l'équipe de communication pour une démarche entrepreneuriale ? Quel rôle adopte l'entrepreneur dans le processus de communication ? Quel est le contenu d'un plan de communication ? Quels sont les instruments et les moyens de communication ? En quoi consistent la gestion des activités de communication ? Comment surveiller les résultats de la communication ?

Le calibrage des activités de marketing et de vente : Comment calibrer les activités de marketing et de vente ? Quels facteurs déterminent le déclenchement du processus de calibrage des activités de marketing et de vente ? Quelles sont les procédures de calibrage des activités de marketing et de vente ? Quelles sont les procédures de calibrage ? Quelles ressources employer dans le cadre des activités de calibrage ? Comment évaluer l'efficacité des mesures de calibrage des activités de marketing et de vente ? Y a-t-il des procédures de prévision du calibrage des activités de marketing et de vente, au niveau d'une startup ?

Le choix du type de vente : Quelles sont les caractéristiques des ventes directes ? Quelles sont les caractéristiques des ventes indirectes ? Comment choisir le type de vente ? Comment assurer le mix ventes directes - ventes indirectes ? Est-ce que l'instrument entrepreneurial influence le type de ventes ? Comment s'exerce cette influence ? Quels sont les critères de choix pour les acteurs des ventes indirectes ?

La consolidation de l'accès aux grandes chaînes commerciales : Quelles sont les

grandes chaînes commerciales susceptibles de jouer un rôle important dans la vente des produits et des services générés ? Quels partenaires peuvent faciliter l'accès aux services de grandes chaînes commerciales ? Quels sont les avantages de la présence dans les grandes chaînes commerciales ? Comment négocier la présence dans les grandes chaînes commerciales ? Quels sont les aspects défavorables de la présence dans les grandes chaînes commerciales ? Comment gérer la présence dans les grandes chaînes commerciales ?

Le développement de partenariats avec les acteurs importants du domaine : Qui sont les partenaires de l'instrument entrepreneurial du même domaine d'activité ? Qui sont les possibles partenaires à impliquer dans les futures actions de l'instrument entrepreneurial ? Comment trouver et assurer des partenariats dans le cadre des actions entrepreneuriales ? Comment impliquer des forces dans le cadre d'un projet commun au niveau du marché, pour pouvoir négocier convenablement avec les grands acteurs du domaine ? Quels partenariats envisager au niveau des associations patronales et professionnelles ? Pour quelles fonctions de l'instrument entrepreneurial on peut conclure des partenariats avec les grands acteurs du domaine ?

6.5 DIMENSION JURIDIQUE DE L'ACTION ENTREPRENEURIALE

6.5.1 PRÉLIMINAIRES

Dans les étapes de création et de fonctionnement, un instrument entrepreneurial se confronte avec une série de problèmes juridiques qui attendent une solution, en accord avec la dynamique de la législation spécifique de la zone où il déroule son activité. Du point de vue des actions juridiques, la démarche entrepreneuriale comprend les étapes suivantes : le choix du type de société ; la rédaction du statut de la société ; la création de la société et l'enregistrement de celle-ci ; la protection et la valorisation de la propriété intellectuelle ; l'institutionnalisation des contrats avec les clients et les fournisseurs ; la protection de la vie privée et des données personnelles ; le choix des prestataires de services juridiques pour la société.

6.5.2 MOTS-CLÉS CONCERNANT LA GESTION JURIDIQUE DES ACTIONS ENTREPRENEURIALES

L'analyse des aspects liés à la gestion juridique des actions entrepreneuriales nous a permis de retenir les mots-clés ci-dessous, qui peuvent servir à la recherche des documents par les étudiants entrepreneurs : *instrument entrepreneurial, problèmes juridiques, dynamique des processus législatifs, choix du type de société, statut de la société, enregistrement de la société propriété, intellectuelle, institutionnalisation des contrats, protection de la vie privée et des données personnelles, prestataires de services juridiques.*

6.5.3 QUESTIONS EXPLICATIVES SUR LA GESTION JURIDIQUE DES ACTIONS ENTREPRENEURIALES

Pour venir à l'aide des étudiants entrepreneurs en début d'activité entrepreneuriale, nous proposons une série de questions d'appui pour la prise de

décisions.

Le choix du type de société : Quelle est la législation concernant les types de sociétés actives sur un certain marché ? Quels types de sociétés sont règlementés du point de vue institutionnel ? Quels avantages et désavantages correspondent à tel ou tel type de société ? Quels sont les critères de choix du type de société ? Comment désigner le type de société ?

La rédaction du statut de la société (l'instrument entrepreneurial) : Quels sont les règlements législatifs de la procédure de création et d'institutionnalisation du statut ? Quels sont les types de statuts de société selon les règlements ? Quels éléments contient le statut ? Quelles sont les données nécessaires à la conception du statut ? Comment s'implique l'entrepreneur ou l'équipe fondatrice dans la conception du statut de la société ? Comment élaborer le statut de la société ? Comment l'institutionnaliser ? Quelles sont les procédures à suivre pour la modification du statut ?

La création et l'enregistrement de la société : À quel moment faut-il créer une société commerciale, au niveau d'un projet entrepreneurial ? Quelle est la procédure d'enregistrement d'une société ? Quel établissement est autorisé à l'enregistrer ? Quelles difficultés soulève le processus d'enregistrement de la société ?

La protection et la valorisation de la propriété intellectuelle : Quels produits et services valorisés au niveau d'un instrument entrepreneurial doivent bénéficier de la protection intellectuelle ? Quel est le cadre législatif pour la propriété intellectuelle ? Comment établir la propriété intellectuelle ? Comment s'implique l'entrepreneur dans la prise de décisions concernant la protection intellectuelle ? Comment obtenir le statut de détenteur de la propriété intellectuelle pour certains produits et services ? Dans quels conflits de propriété intellectuelle peut être impliqué l'instrument entrepreneurial ? Comment gérer les problèmes de propriété intellectuelle au niveau de l'instrument entrepreneurial ?

L'institutionnalisation des contrats avec les clients et les fournisseurs : Quel est le cadre législatif qui prend en charge les relations contractuelles avec les fournisseurs et les clients ? Comment institutionnaliser les relations contractuelles avec les fournisseurs et les clients ? Quel rôle revient à l'entrepreneur dans l'institutionnalisation des contrats avec les clients et les fournisseurs ? Comment externaliser les procédures d'institutionnalisation des contrats avec les fournisseurs et les clients ? Comment gérer au niveau de l'instrument entrepreneurial les contrats avec les fournisseurs et les clients ? Comment résoudre les situations conflictuelles issues des contrats avec les clients et les fournisseurs, au niveau de l'instrument entrepreneurial ?

La protection de la vie privée et des données personnelles : Quel est le cadre législatif qui règlemente la vie privée et les données personnelles dans le cadre des activités déroulées au niveau de l'instrument entrepreneurial ? Comment assurer le respect des indications légales concernant la protection de la vie privée et des données personnelles ? Comment gérer les activités qui rendent possible le respect de la vie privée et des données personnelles ? Quels conflits peuvent éclater au cours des activités de l'instrument entrepreneurial, en compromettant la vie privée et les données personnelles ? Comment les résoudre ? Comment externaliser les

activités qui assurent le bon fonctionnement de l'instrument entrepreneurial, du côté de la protection de la vie privée et des données personnelles ?

Le choix des prestataires de services juridiques pour la société : Quelle est la structure des prestataires de services juridiques au compte d'un instrument entrepreneurial ? Comment les choisir ? Comment s'implique l'entrepreneur dans la gestion des relations avec les prestataires de services juridiques ? Comment gérer les relations avec les prestataires de services juridiques au niveau de l'instrument entrepreneurial ?

6.6 ASPECTS FINANCIERS CONCERNANT L'ACTION ENTREPRENEURIALE

6.6.1 PRÉLIMINAIRES

Le volet financier est extrêmement important dans l'activité d'un entrepreneur, dès l'assurance du financement de départ jusqu'au soutien du cycle complet de fonctionnement des instruments entrepreneuriaux. Le manque d'une formation dans les finances, dans le cas de la plupart des entrepreneurs, doit être compensé par l'acquisition de quelques connaissances fondamentales dans le domaine. Dans ces conditions nous plaidons pour l'introduction des cours sur les fonctions financières de base des instruments entrepreneuriaux, dans les cursus des spécialités universitaires sans rapport avec la sphère économique et commerciale ! D'autre part, l'importance des activités financières exige que les startups sollicitent des services spécialisés en la matière. La gestion de la fonctionnalité financière d'une société suppose les activités suivantes : le financement de la croissance ; l'identification de la structure du capital de l'instrument entrepreneurial ; la sensibilisation des investisseurs et l'emploi de leurs ressources ; l'identification des ressources publiques (projets, aide financier de la part de l'État, etc.) ; la gestion du compte d'exploitation ; le contrôle fiscal ; la prise en charge des stratégies financières au niveau de la startup ; la prise en charge des stratégies de sortie de la construction entrepreneuriale ; la prise en charge des stratégies financières au niveau de la startup ; la prise en charge des crises financières.

6.6.2 MOTS-CLÉS CONCERNANT LES ACTIVITÉS DE GESTION FINANCIÈRE

L'analyse effectuée nous a permis d'identifier les mots-clés ci-après, portant sur les activités de gestion financière d'un instrument entrepreneurial : *aspects financiers de l'instrument entrepreneurial, assurance du financement, démarche entrepreneuriale, zone financière, startup, gestion de la fonctionnalité financière, financement de la croissance, structure du capital, ressources des investisseurs, ressources publiques, subventions, aide de l'État, compte d'exploitation, contrôle fiscal, stratégies financières, stratégies de sortie, construction entrepreneuriale, crises financières.*

6.6.3 QUESTIONS EXPLICATIVES SUR LES MÉCANISMES DES ACTIONS FINANCIÈRES AU NIVEAU DE L'INSTRUMENT ENTREPRENEURIAL

Vu l'importance du financement des démarches entrepreneuriales des étudiants nous proposons plusieurs séries de questions utiles, croyons-nous.

Le financement de la croissance de l'instrument entrepreneurial : Pour quelles raisons financer une startup ? Comment financer la croissance d'une startup ? Comment financer les différentes étapes de la croissance d'une startup ? Dans quelles conditions peut-on utiliser des fonds publics ? Dans quelles conditions peut-on utiliser un financement du type « business Angels » ? Dans quelles conditions peut-on utiliser le capital de risque (Venture Capital) ? Comment contracter et assurer le financement nécessaire à la croissance de l'instrument entrepreneurial ?

L'identification de la structure du capital social : Parmi les activités d'une startup, lesquelles sont quantifiables afin d'assurer une distribution équitable du capital de création, au niveau des fondateurs ? Comment quantifier les activités de création d'un instrument entrepreneurial (genèse de l'idée et du plan d'affaires, contribution des spécialistes et des experts, engagement personnel, prise en charge du risque et des responsabilités opérationnelles) ? Quelle est la distribution optimale du capital social au niveau des actionnaires ? Comment distribuer le capital issu de la sortie d'un investisseur-fondateur du groupe d'actionnaires ? Quels sont les éléments spécifiques de la distribution du capital social selon le type d'instrument entrepreneurial ?

L'obtention des ressources de la part des investisseurs : Comment attirer les ressources des investisseurs ? Quels types d'investisseurs se laissent impliquer dans les processus de financement des startups ? Quels rapports qui se tissent entre les investisseurs potentiels et les détenteurs des startups ? Quels sont les documents et les informations nécessaires pour attirer les ressources des investisseurs ? Quels sont les préparatifs nécessaires pour qu'une startup puisse attirer des investisseurs ? Quels sont les intermédiaires impliqués dans l'obtention du financement pour une démarche entrepreneuriale ?

La quête de ressources publiques : Quelles sont les ressources publiques et comment agissent-elles au niveau des démarches entrepreneuriales ? Comment

identifier les ressources publiques qui peuvent être utilisées dans le développement des startups ? Quels sont les préparatifs nécessaires pour que les instruments entrepreneuriaux puissent obtenir des fonds publics ? Comment gérer les ressources publiques pour financer les startups ?

Le compte d'exploitation : Que représente le compte d'exploitation par rapport aux instruments entrepreneuriaux ? Comment peut-on utiliser le compte d'exploitation dans les startups ? Quels éléments du compte d'exploitation doivent focaliser l'attention de l'entrepreneur ? Comment poursuivre la dynamique du compte d'exploitation ? Quelles conclusions peut-on tirer de l'analyse du compte d'exploitation ?

Le contrôle fiscal : Quel est le cadre législatif du contrôle financier des instruments entrepreneuriaux ? Comment fonctionne le contrôle financier des sociétés commerciales ? Quels instruments et ressources utiliser pour le contrôle fiscal ? Comment se fait le contrôle fiscal de l'entrepreneur et de l'équipe fondatrice dans le cadre d'un instrument entrepreneurial ?

Les stratégies financières au niveau d'une startup : En quoi consiste une stratégie financière de startup ? Quelle est l'orientation de la stratégie financière d'un instrument entrepreneurial ? Quel est le rôle de l'entrepreneur dans la configuration et la prise en charge des stratégies financières d'une démarche entrepreneuriale ? Quelles sont les ressources employées dans l'élaboration des stratégies financières ? Quel est le rôle des structures de direction dans l'élaboration et la validation des stratégies financières ?

Les stratégies de sortie de la construction entrepreneuriale : Quelles sont les raisons qui déterminent la sortie d'une construction entrepreneuriale ? Comment institutionnaliser la sortie d'une construction entrepreneuriale ? Quelles procédures utiliser pour sortir d'une construction entrepreneuriale ? Comment optimiser la sortie d'une démarche entrepreneuriale ? Quelles sont les ressources utilisées lors de la sortie d'une construction entrepreneuriale ? Quelles procédures utiliser pour clore une startup ?

Les crises financières au cours du fonctionnement d'une startup : Quelles types de crise financière peuvent influencer les démarches entrepreneuriales ? Quels effets peuvent-elles avoir sur le fonctionnement d'un instrument entrepreneurial (gestion des coûts, adaptation des modèles économiques, gestion des clients, des marchés et du recrutement de la ressource humaine) ? Quelles sont les modalités d'action en temps de crise, à la disposition des instruments entrepreneuriaux ?

6.7 PLAN DE CONTINGENCE. ANTICIPATION DES CRISES ET DES ÉLÉMENTS IMPRÉVUS

6.7.1 PRÉLIMINAIRES

L'étape de construction des instruments entrepreneuriaux est marquée par toute sorte d'éléments imprévus qu'il faut affronter. Cela est possible soit à travers la solution des problèmes provoqués par une crise, soit à travers l'anticipation des crises, à condition d'en éviter les circonstances génératrices. La seconde variante est plus efficace et moins coûteuse ; par conséquent, la formation des jeunes entrepreneurs et l'activité de conseil dont ils sont bénéficiaires devraient les aider à anticiper les crises. Le répertoire des événements indésirables suggère aux connaisseurs les types d'actions à entreprendre. Les plus fréquentes erreurs qui peuvent générer des événements indésirables doivent être cherchées soit au niveau de l'équipe entrepreneuriale, soit au niveau de la production concrète de biens et de services, soit au niveau du marketing, soit au niveau des ventes, soit au niveau du financement.

6.7.2 MOTS-CLÉS CONCERNANT LES MÉCANISMES D'ANTICIPATION DES CRISES

L'anticipation des crises est très importante pour le fonctionnement optimal des instruments financiers. Nous proposons aux étudiants entrepreneurs la série suivante de mots-clés relatifs à cet aspect qui pourraient leur être utiles : *construction d'instruments entrepreneuriaux, éléments imprévus, solution des*

problèmes, crises, anticipation des crises, activités de conseil pour les jeunes entrepreneurs, répertoire d'événements, erreurs, équipe entrepreneuriale, production concrète, marketing, ventes, financement.

6.7.3 QUESTIONS EXPLICATIVES CONCERNANT LES MÉCANISMES D'ANTICIPATION DES CRISES

Savoir anticiper les crises est très important pour le bon fonctionnement des instruments entrepreneuriaux, notamment lorsque les étudiants entrepreneurs y sont impliqués. Dans ce qui suit nous avons regroupé quelques erreurs parmi les plus fréquentes.

La gestion préventive des erreurs de l'équipe entrepreneuriale : Quelles sont les principales erreurs constatables lors de la construction et du fonctionnement de l'équipe entrepreneuriale ? Comment anticiper les crises liées au fonctionnement de l'équipe entrepreneuriale ? Comment agir pour prévenir les crises liées au fonctionnement de l'équipe entrepreneuriale ?

La gestion préventive des erreurs dans la réalisation concrète de produits et de services au niveau de l'instrument entrepreneurial : Quelles sont les principales erreurs constatables au niveau de la réalisation concrète ? Comment anticiper les crises liées à la réalisation concrète des produits ? Comment agir pour prévenir les crises qui génèrent des problèmes de réalisation concrète ?

La gestion préventive des erreurs au niveau du marketing : Quelles sont les principales erreurs constatables au niveau du marketing ? Quelles sont les modalités d'anticipation des crises au niveau du marketing ? Quelles sont les actions entrepreneuriales susceptibles de prévenir les crises de marketing ?

La gestion des erreurs de vente : Quelles sont les principales erreurs constatables dans le domaine des ventes ? Comment anticiper les crises dans le domaine des ventes ? Quelles sont les actions entrepreneuriales susceptibles de prévenir les crises dans le domaine des ventes ?

La gestion des erreurs de financement : Quelles sont les principales erreurs constatables dans le domaine du financement ? Comment anticiper les crises de financement ? Quelles sont les actions entrepreneuriales susceptibles de prévenir les crises dans le domaine du financement ?

6.8 L'INTERNATIONALISATION DE L'ACTION ENTREPRENEURIALE

6.8.1 PRÉLIMINAIRES

À présent, grâce aux phénomènes spécifiques à la globalisation et au développement des applications informatiques, certaines démarches entrepreneuriales peuvent s'ouvrir aux marchés internationaux. Cette ouverture est due à la création d'instruments d'action dans les espaces libérés d'anciennes contraintes commerciales, mais aussi au développement d'une communication qui ne tient plus compte de l'espace. Il faut prendre en compte la succession d'actions ci-dessous : la création d'un produit à vocation internationale ; la création d'un réseau de communication et d'action au niveau global ou bien au niveau d'une région à vocation internationale ; l'exploitation des avantages du positionnement dans diverses régions géographiques, en valorisant la spécificité locale dans le bénéfice de la démarche entrepreneuriale ; l'utilisation des instruments informatiques pour le déroulement en ligne des activités de marketing ; l'adaptation culturelle des entrepreneurs aux espaces où ils opèrent.

6.8.2 MOTS-CLÉS CONCERNANT L'OUVERTURE INTERNATIONALE DES ACTIONS ENTREPRENEURIALES

L'internalisation des actions entrepreneuriales est une variante possible dans les conditions assurées par la globalisation actuelle et par le développement des instruments informatiques. Nous proposons les mots-clés suivants : *phénomènes spécifiques à la globalisation, applications informatiques, démarches entrepreneuriales, marchés internationaux, contraintes commerciales, communication, produit à vocation internationale, réseaux de communication, niveau des actions globales, niveau des actions régionales, positionnements, zones géographiques, démarche entrepreneuriale, instruments informatiques, activités de marketing, adaptation culturelle, en ligne.*

6.8.2 QUESTIONS EXPLICATIVES CONCERNANT L'INTERNATIONALISATION DES ACTIONS ENTREPRENEURIALES

Pour venir à l'aide des étudiants entrepreneurs nous suggérons les questions ci-après.

La création d'un produit à vocation internationale : Quels sont les produits à potentiel d'internationalisation ? Quelles sont les procédures qui permettent l'évaluation du potentiel d'internationalisation d'un produit ou d'un service ? Quelles sont les formes et les structures institutionnalisées à même de soutenir la dimension internationale d'un produit ou d'un service ? Quel est le rôle de l'entrepreneur dans le processus d'internationalisation ? Quelles sont les actions entrepreneuriales au niveau des produits internationalisés ?

La création d'un réseau de communication : Quels sont les réseaux de communication qui peuvent soutenir l'internationalisation d'un produit ou d'un service ? Quel est le rôle de l'entrepreneur dans l'utilisation des réseaux de communication pour le processus d'internationalisation ? Comment communiquer pour assurer la dimension internationale d'un produit ? Comment gérer et calibrer la communication entrepreneuriale en vue d'internationaliser un produit ?

L'analyse des avantages du positionnement dans différentes zones géographiques : Comment évaluer un certain positionnement géographique afin d'internationaliser un produit ou un service ? Quels sont les avantages du positionnement d'une démarche entrepreneuriale dans l'Union Européenne ? Quels sont les avantages du positionnement des actions entrepreneuriales en Europe de l'Est ? Quels sont les avantages du positionnement d'une démarche entrepreneuriale dans l'espace francophone ? Quels sont les avantages du positionnement entrepreneurial au Nord de l'Afrique (au Maghreb) ? Quels sont les avantages du positionnement en Amérique du Nord ?

L'utilisation des instruments informatiques : Quelles sont les applications informatiques utilisées pour internationaliser une action entrepreneuriale ? Quelle est l'infrastructure informatique nécessaire pour internationaliser une démarche entrepreneuriale ? Quel est le rôle de l'entrepreneur dans la configuration du système informatique qui soutient les processus d'internationalisation ? Comment assurer la gestion de la structure informatique pour stimuler les actions nécessaires à l'internationalisation ?

L'adaptation culturelle des entrepreneurs aux espaces où ils opèrent : Quels sont les espaces et les milieux culturels du point de vue des démarches entrepreneuriales ? Comment analyser les espaces culturels afin d'assurer le déroulement adéquat des actions entrepreneuriales ? Comment inclure dans les actions entrepreneuriales les facteurs significatifs pour les manifestations culturelles ? Quels sont les éléments spécifiques des démarches entrepreneuriales par rapport à certains espaces culturels ? Comment connaître et s'adapter à la spécificité d'un espace culturel ?

7

LA PROBLÉMATIQUE DES ÉCOSYSTÈMES ENTREPRENEURIAUX (L'ÉCOSYSTEME ENTREPRENEURIAL)



7.1 DISPOSITIFS QUI RÉGLEMENTENT LA PARTICIPATION DES ÉTUDIANTS AUX ACTIVITÉS DE L'ENTREPRENEURIAT UNIVERSITAIRE

Les étapes du parcours des startups, de la genèse à la croissance, sont influencées par les structures publiques ou privées qui soutiennent sous diverses formes les activités d'accompagnement, incubation, accélération, financement et développement des instruments entrepreneuriaux. Avant de passer en revue ces activités, nous aimerions souligner l'importance de l'identification par les jeunes entrepreneurs des écosystèmes situés dans leur zone d'activité. Ces écosystèmes sont capables de soutenir leurs démarches entrepreneuriales, dans les conditions de fonctionnement du marché. La figure 7.1 rend compte des composantes d'un écosystème dédié au développement des actions entrepreneuriales.

L'analyse des données fournies par les participants au projet SALEEM nous a permis de dresser l'inventaire des dispositifs qui fonctionnent dans le milieu entrepreneurial universitaire étudiantin.

En France : Le plan PEPITE (Pôle Étudiants pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat) - se propose de : « Renforcer la culture entrepreneuriale et d'innovation dans les formations supérieures pour favoriser l'émergence d'entreprises à potentiel de croissance et d'emploi; Valoriser la démarche entrepreneuriale et donner un statut à l'étudiant-entrepreneur; Renforcer le lien entre l'enseignement supérieur et

l'enseignement secondaire, condition indispensable à la réussite et à la mobilisation de tous les talents; Encourager l'entrepreneuriat des femmes ; Renforcer l'accès à l'entrepreneuriat des jeunes peu ou pas qualifiés en favorisant les partenariats entre les PEPITE et les missions locales »¹⁰. **Le Statut National Étudiant Entrepreneur SNEE** - permet le déroulement institutionnalisé des activités suivantes : accompagnement (double, avec deux tuteurs – l'un appartient au milieu universitaire, l'autre est un professionnel des activités entrepreneuriales) ; substitution du stage ou PFE pour permettre à l'étudiant de se consacrer au développement du projet ; aménagement des études, en offrant des équivalents ECTS. Le Diplôme Étudiant – Entrepreneur - implique la reconnaissance de parcours, la prolongation des avantages du statut social d'étudiant (bourses, mutuelle, etc.); le financement (aide pour les concours régionaux et nationaux, prêts d'honneur, levée de fonds); la conduite de projet (accès à un espace de coworking); la mise en réseau (plateforme web dédiée, réseau des pôles PEPITE, réseau d'entreprise partenaires, PEPITE France Challenge; CAPE – Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise (possibilité de portage juridique avant la création »¹¹. **Le Diplôme Étudiant – Entrepreneur – D2E** est un « diplôme qui s'inscrit dans une dynamique d'innovation au service de l'entrepreneuriat. Il est ouvert du baccalauréat au doctorat, étant un dispositif souple et agile. Ce diplôme est adossé à un double accompagnement par un tuteur académique et un tuteur praticien. Le D2E est surtout le moyen pour le diplômé de se réinscrire officiellement dans l'enseignement supérieur afin de continuer à bénéficier d'une couverture sociale (moins de 28 ans) et des autres avantages des étudiants »¹².



Figure 7.1 Composantes d'un écosystème favorisant l'action entrepreneuriale

En Belgique : politiques publiques support pour l'entrepreneuriat au niveau régional

¹⁰ Pôles Étudiants pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat – PEPITE, Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche et Ministère du Redressement Productif, Caisse des Dépôts, *Appel à projets*, 2014 – 2016.

¹¹ Jean-Pierre Boissin, *Les bonnes pratiques des PEPITE 2018*, Pepite France, 2018, p. 299.

¹² Jean-Pierre Boissin, *Les bonnes pratiques des PEPITE 2018*, Pepite France, 2018, p. 306.

(plan Marshall 4.0 pour la Wallonie), cadre de réglementation propre à chaque université pour le statut d'étudiant-entrepreneur (même si une loi fixant le statut des étudiants indépendants est en vigueur depuis 2017). À l'Université de Mons les étudiants-entrepreneurs qui souhaitent poursuivre des études universitaires doivent faire face à de doubles exigences, académiques d'une part et entrepreneuriales, d'autre part. La mise en place du statut Etudiant-Entrepreneur permettra aux étudiant(e)s d'élaborer un projet entrepreneurial et favorisera ainsi le passage à l'acte entrepreneurial de l'étudiant en cours d'étude ou du jeune diplômé par la suite. Tout étudiant motivé peut désormais construire, au sein de l'UMONS et dans le cadre de son cursus, le parcours qui le mènera à la réalisation de son projet entrepreneurial, et ce, quelle que soit la forme (individuelle ou collective, innovante ou non, technologique ou non, avec une création d'entreprise ou une reprise d'entreprise) ou les objectifs (à finalité économique et/ou sociale). La possibilité d'organiser l'année universitaire avec une souplesse beaucoup plus grande constitue un des souhaits essentiels de ces étudiants-entrepreneurs. L'obtention de ce statut permettra également à l'étudiant-entrepreneur une meilleure crédibilité et visibilité auprès des milieux socio-économiques et des contacts entrepreneuriaux, notamment auprès des banquiers, investisseurs, accompagnateurs de projets, fournisseurs et clients. L'étudiant qui souhaite bénéficier de ce statut dépose auprès du secrétariat des études de sa Faculté, avant le 31 octobre, le formulaire complété ainsi que les documents requis. Le dossier doit notamment comporter une description de son futur projet d'entreprise ou la preuve qu'il est en phase de démarrage d'une entreprise ou déjà fondateur ou dirigeant d'une entreprise. L'étudiant-entrepreneur peut remplacer l'obligation de faire un stage en entreprise par le développement de son projet entrepreneurial, sur la base d'une proposition validée (par exemple par le développement de son Business model, la réalisation d'une étude de marché, etc.). Le Conseil de Faculté analyse les différents dossiers déposés par les étudiants et donnent un avis sur chaque projet pour validation. L'étudiant-entrepreneur peut demander (et ce, de manière raisonnable) à bénéficier d'aménagement des activités d'apprentissage (exemple : présence, travaux pratiques, séminaire, report de dates de rentrée des travaux personnels) ainsi que d'aménagement de l'horaire / du calendrier et des modalités des évaluations et des examens. Cependant, ces modalités spécifiques restent soumises à l'appréciation des professeurs concernés. Par ailleurs, l'étudiant-entrepreneur aura accès aux incubateurs étudiants de l'UMONS et/ou à des espaces de coworking chez l'un de ses partenaires afin de favoriser la mise en réseau des étudiants-entrepreneurs. Il aura également accès à différentes séances de formation/coaching organisées notamment au sein de ces incubateurs ou chez d'autres partenaires, notamment la Chaire en Entrepreneuriat de la Faculté Warocqué. Pour promouvoir le statut d'étudiant-entrepreneur, des mailings ou des interventions en classes ou encore une séance d'information ont été réalisées auprès des étudiants. Le site intranet et la page Facebook de l'UMONS ou de la Faculté Warocqué peuvent être utilisées pour diffuser des informations ou des photos d'événements liés à l'entrepreneuriat.

En Roumanie : L'entrepreneuriat dans l'enseignement supérieur est règlementé en Roumanie par L'Ordre no. 3262 du 16 février 2017 concernant l'organisation et le fonctionnement des sociétés entrepreneuriales estudiantines dans le système d'enseignement supérieur national¹³. Conçu à partir des conclusions du Conseil de

¹³ L'Ordre 3262 du 16 février 2017 concernant l'organisation et le fonctionnement des sociétés entrepreneuriales estudiantines dans le système d'enseignement supérieur de Roumanie, „Monitorul Oficial”, 138, 23/02/2017.

l'Entrepreneuriat du Système d'Éducation et Formation, parues dans le JO 2015/C17/02 (Journal Officiel de l'Union Européenne du 20 janvier 2015), le document prévoit :

- a) l'élaboration de matériels informatifs destinés à orienter les étudiants dans la conception de plans d'affaires et / ou de projets de financement, compte tenant de la capacité fluctuante du système éducationnel universitaire d'assurer à moyen terme les compétences sollicitées par le milieu socio-économique ;
- b) l'organisation d'activités de mentorat pour les étudiants intéressés à créer une startup ;
- c) la stimulation de la collaboration mentor-étudiant en vue de la consolidation et du développement des compétences entrepreneuriales nécessaire aux futurs diplômés ;
- d) l'organisation de sessions de projets de startups, d'idées d'affaires etc., pour sélectionner les propositions les plus intéressantes qui seront remises ultérieurement au conseil exécutif, chargé de l'évaluation et du feedback ;
- e) l'organisation de concours et l'obtention de financement pour les meilleurs projets présentés ;
- f) la coordination de l'activité des incubateurs d'affaires, des entreprises simulées et des autres entités entrepreneuriales, dans le cadre de l'établissement d'enseignement supérieur.

7.2 TYPOLOGIE, STRUCTURE ET FONCTIONNEMENT DES FORMES D'ACCOMPAGNEMENT ET HÉBERGEMENT DES STARTUPS

7.2.1 PRÉLIMINAIRES

Les structures d'accompagnement et d'hébergement fonctionnent comme espaces de coworking, pépinières, incubateurs, accélérateurs ou bien comme structures hybrides.

Les espaces de coworking sont des bureaux de conseil ou d'hébergement pour tous les types d'entrepreneurs ; ils prennent en charge des startups et d'autres catégories d'entreprises, quelle qu'en soit la dimension, y compris les entreprises qui fournissent des services spécifiques aux écosystèmes entrepreneuriaux et d'innovation.

Au niveau universitaire il y a des incubateurs liés à l'activité de recherche publique et des incubateurs spécialisés, reflétant les domaines d'enseignement supérieur (universités techniques, écoles supérieures commerciales, universités d'art et design, etc.).

L'accélérateur est une forme particulière d'incubateur, munie d'une masse critique

de ressources d'accompagnement et vouée à soutenir les startups, au sein d'un programme de 4 ou de 6 mois.

L'accompagnement suppose de programmes de mentorat, déroulés dans les incubateurs et les accélérateurs, sans héberger les startups. Dans la plupart des cas, le mentorat est la forme d'accompagnement des entrepreneurs par d'autres entrepreneurs ou spécialistes dans les activités spécifiques à une démarche entrepreneuriale.

7.2.2 EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES

Les exemples ci-dessous reflètent pour la plupart les expériences des participants au projet SALEEM, en rapport avec les structures d'accompagnement.

En France : pépinières 27 (espace de coworking à Paris); *Oodrive* (pépinière de Paris); *Agronov* (incubateur lié à la recherche publique) ; *IMT Starter* (incubateur spécifique aux écoles d'ingénieurs); *HEC Incubateur* (incubateur spécifique aux écoles supérieures de commerce); *Les Gobelins* (incubateur spécifique aux universités d'art et design) ; *Comptoir* (incubateur privé); *CREATIS* (incubateur d'entrepreneuriat culturel); *NUMA* (accélérateur de Paris); *1Kubator* (structure hybride d'accompagnement); *Usine IO* (Fab Lab et accélérateur, destinée à la production matérielle, notamment à celle qui valorise le prototypage).

Activités d'accompagnement :

IME - Institut de Mentorat Entrepreneurial – réseau national, créé par CCI, en partenariat avec CDC, Bpifrance, le réseau *Entreprendre Paris*, *Ernst & Young*, l'association *Croissance Plus* et *l'AFIC*.

En Belgique : positionnement des centres/structures d'accompagnement en entrepreneuriat au niveau régional et non pas au niveau institutionnel (au sein de l'université). Spécifiquement à l'Université de Mons le centre d'accompagnement s'appelle *La Maison de l'Entreprise-LME*. La LME est un Centre Européen d'Entreprise et d'Innovation (CEEI). Filiale de l'intercommunale IDEA, elle conseille et accompagne les néo-entrepreneurs et les jeunes entreprises innovantes (JEI) dans la création et le développement de leur projet et vise à favoriser la diffusion des concepts d'innovation, de design, de créativité et de l'esprit d'entreprendre. Si l'étudiant souhaite développer son projet, il peut demander le statut d'étudiant entrepreneur et aura accès aux incubateurs étudiants de l'UMONS et/ou à des espaces de coworking chez l'un de ses partenaires afin de favoriser la mise en réseau des étudiants-entrepreneurs. La LME accompagne les étudiants lors des cours d'entrepreneuriats sous la forme d'un coaching.

7.2.3 QUESTIONS EXPLICATIVES

Compte tenant des expériences existantes en France, nous proposons les questions suivantes pour optimiser le développement des structures et activités d'accompagnement.

1. Quels sont les exemples de bonnes pratiques en termes des formes d'accompagnement et hébergement dans les écosystèmes dont vous faites

partie ?

2. Comment ils se situent par rapport aux exemples de l'espace francophone présentés ?
3. Dans quelle mesure les exemples d'espace francophone sont-ils transférables dans l'université dont vous faites partie ?

7.3 TYPOLOGIE, STRUCTURE ET DEROULEMENT DES ACTIVITES DE FORMATION PROFESSIONNELLE POUR LE DEVELOPPEMENT DES ACTIONS ENTREPRENEURIALES

7.3.1 PRÉLIMINAIRES

Dans l'espace francophone, notamment dans les pays des participants au projet SALEEM, il y a des établissements qui organisent des cours de formation à l'entrepreneuriat : établissements d'enseignement supérieur, établissements ayant pour mission de promouvoir les actions entrepreneuriales, associations

professionnelles et patronales.

7.3.2 EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES

Dans ce qui suit nous proposons quelques exemples parmi les plus intéressants, mais sans offrir de détails sur le fonctionnement :

En France¹⁴ : HEC, CentraleSupélec, École des Mines - Paris, ESPCI, les Chambres de commerce et d'industrie, École de l'Innovation, École Européenne des Métiers de l'Internet, Web School Factory, Audace, Le Startup Leadership Programme, Startup Pirates – Paris, European Innovation Academy.

En Belgique : à l'Université de Mons les cours sont donnés à l'incubateur technologique du parc scientifique *Initialis* à Mons, ce qui permet aux étudiants de sortir du cadre habituel de l'école et de travailler à côté des jeunes entrepreneurs installés dans l'incubateur.

7.3.3 QUESTIONS EXPLICATIVES

Afin de faciliter le bon choix des activités de formation entrepreneuriale des universités, les questions suivantes sont proposées :

- 1) Quels sont les exemples de bonnes pratiques en termes de typologie, structure et manière de déroulement des activités de formation entrepreneuriale dans votre université?
- 1) Quels exemples de l'espace francophone peuvent être repris dans votre université ?
- 2) Quelle serait la procédure de reprise institutionnelle des exemples de bonnes pratiques ?

¹⁴ Les exemples sont empruntés au *Guide des Startups en France*, publié par Olivier Ezratty en 2018.

7.4 STRUCTURES ET SCHEMAS DE FINANCEMENT DES STARTUPS

7.4.1 PRÉLIMINAIRES

Le problème du financement des startups est prioritaire dans une démarche entrepreneuriale. Extrêmement diverses, les ressources peuvent accélérer la croissance, à condition de corrélérer la vitesse de croissance avec leur mode d'utilisation, en prenant également en compte le niveau des flux financiers.

Quant aux structures de financement, elles peuvent être soit publiques, soit privées, soit hybrides (combinées). Les financements publics peuvent soutenir les entreprises innovantes, compte tenant des conditionnements et des ressources octroyées au niveau européen, national ou local. En voici quelques exemples, parmi les plus fréquents : « pôle emploi, prêts d'honneur, prêt innovation, R&D, prêt d'amorçage, prêt d'amorçage-investissement, contrat de développement, préfinancement, prêt export, garanties des prêts bancaires ». Dans la deuxième catégorie entrent : « les 'love money', les banques, les 'Business Angels', les 'family offices', le 'crowdfunding' (financement participatif), le capital de risque (VC - venture capital) ».

7.4.2 EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES

Parmi les nombreuses structures de financement des actions entrepreneuriales, il y a :

En France¹⁵ : le réseau *Initiative France* (financement public, prêts d'honneur), le fonds *Ambition Amorçage Angels - F3A* (financement public), *Bpifrance* (crédit d'amorçage), *Pôle de Compétitivité* (financement public); *PIA - Programme d'Investissements d'Avenir* (financement public), *Financement Participatif France* (financement public, financement participatif), *Kima Ventures* (financement privé, fonds d'amorçage), *SIDE*, *Daphni*, *France Invest*, *Business France*, *French Tech* (*French Tech Acceleration*, *French Tech Pass*, *French Tech Ticket*), etc.

¹⁵Les exemples sont empruntés au *Guide des Startups en France*, rédigé par Olivier Ezratty en 2018.

7.4.3 QUESTIONS EXPLICATIVES

Tenant comptes des expériences existantes en France, nous proposons les questions suivantes pour l'identification des variantes optimales de financement.

- 1) Quels sont les exemples de bonnes pratiques concernant les structures et schémas de financement des activités entrepreneuriales existantes dans votre université dans votre université ?
- 3) Quels exemples de l'espace francophone peuvent être repris dans votre université ?
- 4) Quelle serait la procédure de reprise institutionnelle des exemples de bonnes pratiques ?

7.5 IMPLICATION DU MILIEU D’AFFAIRES DANS LE DÉVELOPPEMENT DES ACTIONS ENTREPRENEURIALES

7.5.1 PRÉLIMINAIRES

À part le support qu’elles peuvent offrir aux jeunes entrepreneurs dans les moments difficiles de l’activité entrepreneuriale, les grandes entreprises sont des modèles à suivre, au moins du point de vue méthodologique. Plus concrètement, les grandes entreprises peuvent jouer plusieurs rôles importants auprès des jeunes pousses de l’entrepreneuriat : accélérateurs, initiateurs de programmes de développement, initiateurs de centres de développement des aptitudes entrepreneuriales chez les diplômés des universités, organisateurs de concours de sélection des startups à soutenir, financeurs de conférences. Les grandes entreprises peuvent également choisir de soutenir un projet pilote, de financer des startups, d’acheter des startups, ou bien de s’impliquer dans le co-marketing, dans le sponsoring et le financement des structures « média », intéressées par l’innovation.

7.5.2 EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES

Les exemples de bonnes pratiques mentionnés ci-dessous illustrent la multitude d’instruments à la disposition du milieu d’affaires, dans les actions de support des jeunes entrepreneurs :

En France¹⁶: *Orange Partner* (Orange Digital Venture, Orange Labs, etc.), *Microsoft* (Microsoft for Startups, Microsoft Ventures, etc.), *IMB Global Entrepreneur*, *Startup Garage Paris for Facebook*, *Google* (Startup with Google, Google Entrepreneurs, etc.), *Amazon* (AWS Activate, AWS Lofts, etc.), *Schneider Electric* (Aster Capital, Challenge Open Innovation, etc.), *Crédit Agricole* (Le Village by CA, JeSuisEntrepreneur, etc.), *BNP-Paribas* (WAI – We Are Innovation, Innov & Connect, etc.), *Société Générale* (Player, avec l'Institut Open Innovation de Centrale Supélec, WeSPRINT de Marseille, etc.), *BPCE* (Neo Business, Next Innov, etc.), *Renault-Nissan-Mitsubishi* (incubateurs "mobilité connectée"), *Valeo* (incubateur de startups), *Groupe Seb* (Innovate with Groupe SEB), *Total* (Impulse labs – Accélérateur, Innovation, Start-up, Total Energy Ventures, etc.), *Energie* (Energie New Ventures), *ArcelorMittal* (Prix des Innovateurs), *L'Oréal* (Founders Factory – incubateur de startups), *Marriot Hotels* (TestBED – concours annuel de startups européennes), *La Poste* (Strat'inPost – accélérateur et dispositif d'innovation), *SNCF* (TGV lab – programme d'accompagnement de startups, Écomobilité Ventures - fonds d'amorçage, SNCF développement – filiale de développement économique et de soutien à l'entrepreneuriat), *Air France* (Start Tech Factory – accélérateur de startups).

7.5.3 QUESTIONS EXPLICATIVES

À l'aide des exemples de bonnes pratiques, nous suggérons quelques questions pouvant aider dans l'identification des modalités pouvant exploiter le potentiel du milieu affaires dans le déroulement des activités de formation entrepreneuriale universitaire

- 1) Quels sont les exemples de bonnes pratiques d'implication du milieu d'affaires dans les activités de formation entrepreneuriale dans votre université ?
- 2) Quels exemples de l'espace francophone peuvent être repris dans votre université ?
- 3) Quelle serait la procédure de reprise institutionnelle des exemples de bonnes pratiques ?

¹⁶ Les exemples sont empruntés au *Guide des Startups en France*, rédigé par Olivier Ezratty en 2018.

7.6 IMPLICATION DES STRUCTURES ASSOCIATIVES DANS LE SOUTIEN DES DÉMARCHES ENTREPRENEURIALES

7.6.1 PRÉLIMINAIRES

Les associations professionnelles ou patronales ont un rôle important dans le développement des actions entrepreneuriales. Ce rôle s'exerce, entre autres, à travers les activités d'accompagnement et à travers les réseaux professionnels qu'elles ont créés et qu'elles mettent à la disposition des jeunes entrepreneurs.

7.6.2 EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES

Dans ce qui suit nous présentons quelques exemples de bonnes pratiques qui peuvent être utiles aux futurs entrepreneurs :

*En France*¹⁷: *Syntec Numérique* (syndicat professionnel des sociétés de services et de logiciels en informatique), *FEVAD* (fédération du e-commerce et de la vente à distance), *Centre des Jeunes Dirigeants* (réseau de plus de 3 000 dirigeants), *Cercle des Jeunes Entreprises* (association qui regroupe près de 4 000 chefs d'entreprise, décideurs, médias et investisseur), *Instituts Carnot* (un réseau de 29 instituts de recherche qui favorisent les liens entre la recherche et les entreprises), *100000 entrepreneurs* (association de promotion de l'entrepreneuriat jeune), *Femmes Business Angels* (club de femmes Business Angels).

¹⁷ Les exemples sont empruntés au *Guide des Startups en France*, rédigé par Olivier Ezratty en 2018.

7.5.3 QUESTIONS EXPLICATIVES

Les associations professionnelles pourront s'impliquer de l'entrepreneuriat étudiant. Les questions suivantes pourront aider dans l'identification des modalités pouvant impliquer ces associations.

- 1) Quels sont les exemples de bonnes pratiques d'implication des associations professionnelles dans les activités de formation entrepreneuriale dans votre université ?
- 2) Quels exemples de l'espace francophone peuvent être repris dans votre université ?
- 3) Quelle serait la procédure de reprise institutionnelle des exemples de bonnes pratiques ?

7.7 RÔLE DES ÉVÉNEMENTS DANS LE SUPPORT DE L'ACTION ENTREPRENEURIALE

7.7.1 PRÉLIMINAIRES

Des événements dédiés au soutien des startups sont organisés régulièrement par des professionnels. Les futurs entrepreneurs ont la chance d'y rencontrer les entrepreneurs de succès, les représentants des autorités publiques et des organisations intéressées par le développement de l'entrepreneuriat. Les concours et les festivals sont tout aussi importants pour les futurs entrepreneurs, non seulement pour les prix offerts mais aussi pour l'opportunité de se faire connaître au niveau local, régional et national, selon l'importance de l'événement.

7.7.2 EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES

Dans ce qui suit nous offrons quelques exemples de manifestations, accompagnés d'exemples de prix parmi les plus prestigieux dans la sphère entrepreneuriale :

En France¹⁸ : *Bpifrance Inno Génération*, *France Digitale Day*, *BlendWebMix* (la plus grande conférence des développeurs indépendants organisée en France), *10 000 Startups* (concours organisé par le journal « La Tribune »), *Les soirées Mash-Up* (rencontres entrepreneuriales pour les étudiants qui souhaitent monter un projet), *Les Apéro Entrepreneurs* (rencontre informelle des entrepreneurs), *Les Startups Week-Ends*. *Le Grand Prix de l'Innovation de la ville de Paris*, *Le Concours d'Innovation* (organisé dans le cadre du Programme d'Investissements d'Avenir –PIA), *Le Prix des Technologies Numériques*, *The French-American Entrepreneurship Award*.

En Belgique : à l'Université de Mons à la fin de l'année académique, les 10 meilleurs

¹⁸ Les exemples sont empruntés au *Guide des Startups en France*, rédigé par Olivier Ezratty en 2018.

projets sont présentés à un jury composé de professeurs et assistants, de chefs d'entreprise, de partenaires (AEI, LME), d'anciens étudiants de l'Université devenus entrepreneurs (association des anciens, AICM) mais également de toutes les personnes qui ont pu rencontrer les étudiants et les aider à monter leur projet durant cette année. Ce concours, appelé UMONS Entrepreneurs, met les projets en compétition et sert également à donner de la visibilité à l'action auprès du public étudiant mais également au corps enseignant, acteur indispensable dans le relai d'informations. Les étudiants sont également invités à participer au bootcamp, au concours Start&go, aux Inno-pépites award et à l'évènement Jeunes Entrepreneurs.

7.7.3 QUESTIONS EXPLICATIVES

Les questions suivantes pourront aider dans l'identification des modalités d'utiliser des évènements support pour l'action entrepreneuriale.

- 1) Quels sont les exemples de bonnes pratiques des évènements qui aident au développement des actions entrepreneuriales dans votre université ?
- 2) Quels exemples de l'espace francophone peuvent être repris dans votre université ?
- 3) Quelle serait la procédure de reprise institutionnelle des exemples de bonnes pratiques ?

7.8 PARTICULARITÉS DES ÉCOSYSTÈMES ENTREPRENEURIAUX AU NIVEAU RÉGIONAL

7.8.1 PRÉLIMINAIRES

Les actions entrepreneuriales sont promues au niveau régional au moyen des ressources qui y sont disponibles. Les structures créées rassemblent les établissements d'enseignement supérieur actives dans la région, les laboratoires de recherche publique, les associations régionales de développement économique, les services de soutien des entreprises, les associations d'entrepreneurs, les associations de Business Angels, les fonds de marques, les espaces de coworking, les accélérateurs de startups, les pôles de compétitivité, les événements régionaux concernant l'entrepreneuriat.

7.8.2 EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES

En France¹⁹ : Euratechnologies Lille, CITC – EURARFID - Hauts de France, Startup Weekend - Amiens, Technopoles - Bretagne, Digital Tech Conference - Rennes, Nantes Tech, Prix de Femmes Digitales - La Rochelle, Limousin Expansion, Biopôle - Poitou Charente, Technopôles - Bordeaux Montesquieu, Technowest – Unitec, Creative Tuesdays, Pole Aerospace Valley - Toulouse, l'accélérateur WeSPRINT - Marseille, Sophia Antipolis, Microelectronics Association, Les Conférences - cycle de conférences organisées par Riviera Club, Salon de l'Entrepreneuriat - Ajaccio, l'accélérateur de l'INRIA Grenoble, LeClust'R Numérique, Lyon Startup, l'Agence régionale de développement économique - Auvergne, L'Usine – co-working Belfort, Alsace Digitale, L'Incubateur Lorrain - Nancy, l'Association WEBCUP - La Réunion, le réseau Entreprendre

¹⁹ Les exemples sont empruntés au *Guide des Startups en France*, rédigé par Olivier Ezratty en 2018.

Guadeloupe)

7.8.3 QUESTIONS EXPLICATIVES

Afin de soutenir ceux qui veulent adresser la structuration et la participation à des écosystèmes entrepreneuriaux, régionaux nous proposons les questions suivantes.

- 1) Quels sont les exemples de bonnes pratiques concernant l'écosystème entrepreneurial régional dont votre université fait partie ?
- 2) Quels exemples de l'espace francophone peuvent être repris dans votre université ?
- 3) Quelle serait la procédure de reprise institutionnelle des exemples de bonnes pratiques ?

7.9 PARTICULARITÉS DES ÉCOSYSTÈMES SECTORIELS ENTREPRENEURIAUX

7.9.1 PRÉLIMINAIRES

Les actions entrepreneuriales présentent des particularités liées soit au domaine de fonctionnement, soit aux buts poursuivis. Dans ce contexte, il est important de découvrir le mode de déroulement des actions entrepreneuriales selon le domaine de fonctionnement (économique, social, médical). On ne peut pas ignorer l'intrapreneuriat ou l'entrepreneuriat et encore moins l'entrepreneuriat politique qui contribue à la transformation des territoires en hôtes pour les communautés entrepreneuriales.

7.9.2 EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES

En France²⁰ : En France : *L'Alternative urbaine, Le Social Good Lab, Antrepia, Wedogood, Medicen; Nutrition-Santé-Longévité, Eurobiomed, Le French Tech.*

7.9.3 QUESTIONS EXPLICATIVES

Afin de soutenir ceux qui veulent adresser la structuration et la participation à des écosystèmes entrepreneuriaux sectoriels nous proposons les questions suivantes.

- 1) Quels sont les exemples de bonnes pratiques concernant les écosystèmes entrepreneuriaux sectoriels dont votre université fait partie ?
- 2) Quels exemples de l'espace francophone peuvent être repris dans votre université ?
- 3) Quelle serait la procédure de reprise institutionnelle des exemples de bonnes pratiques ?

²⁰ Les exemples sont empruntés au *Guide des Startups en France*, rédigé par Olivier Ezratty en 2018.

7.10 STRUCTURES ET SERVICES DE CONSEIL POUR LES STARTUPS

7.10.1 PRÉLIMINAIRES

Les startups peuvent bénéficier de plusieurs types de services : conseil stratégique, collecte de fonds, services dans les métiers spécialisés du domaine entrepreneurial. L'activité de conseil stratégique implique des conseillers, des mentors ou des « coach » ; elle se déroule dans les bureaux de conseil stratégique, les incubateurs, les accélérateurs d'affaires ou dans d'autres structures d'accompagnement qui rassemblent des spécialistes en conseil stratégique. En matière de fonds on peut envisager d'autres actions de soutien, telles l'accompagnement de la startup en matière de business plan (ex. amélioration du business plan), l'identification des meilleurs investisseurs, la collaboration avec les investisseurs dans le processus de sélection préliminaire des dossiers de financement, le soutien des entrepreneurs dans les rencontres avec les investisseurs, l'obtention du feedback des investisseurs après la présentation des projets, l'assistance de la startup dans les négociations, l'accompagnement des entreprises à travers les étapes de croissance.

Les services concernant les métiers spécialisés visent plusieurs activités déroulées au niveau d'une startup : recrutement, management, identification des recherches scientifiques et technologiques à potentiel entrepreneurial, développement de produits ou de services à valorisation entrepreneuriale, conception et développement technologique de certains produits, financement d'actions entrepreneuriales, développement de services entrepreneuriaux, marketing et organisation des ventes, activités de communications, services juridiques, relations publiques, actions internationales, formation professionnelle à l'entrepreneuriat.

7.10.2 EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES

En France²¹ : *L'Alternative urbaine*, *Le Social Good Lab*, *Antrepia*, *Wedogood*, *Medicen*,

²¹ Les exemples sont empruntés au *Guide des Startups en France*, rédigé par Olivier Ezratty en 2018.

7.10.3 QUESTIONS EXPLICATIVES

Les questions suivantes peuvent aider à éclaircir les aspects concernant les meilleurs services de conseil en entrepreneuriat universitaire.

- 1) Quels sont les exemples de bonnes pratiques en matière des services de conseil en entrepreneuriat en milieu universitaires dans votre université ?
- 2) Quels exemples de l'espace francophone peuvent être repris dans votre université ?
- 3) Quelle serait la procédure de reprise institutionnelle des exemples de bonnes pratiques ?

8

CONSIDÉRATIONS SUR LA CONCEPTION DE LA MATRICE GLOBALE DES FONCTIONNALITÉS DES FORMES INSTITUTIONNELLES



8.1 PRÉLIMINAIRES

Le guide de bonnes pratiques SALEEM a été élaboré, entre autres, pour permettre aux bénéficiaires de concevoir ou d'ajuster les fonctions qui assurent le fonctionnement des formes institutionnelles d'entrepreneuriat universitaire.

Dans ce chapitre nous présentons une modalité d'identification et ajustement des fonctions et fonctionnalités des ceux-ci au moyen d'un instrument appelé dans ce qui suit « matrice globale des fonctionnalités des formes institutionnelles d'entrepreneuriat étudiant ».

8.2 MATRICE GLOBALE DES FONCTIONNALITÉS

Afin de déterminer les fonctions, les facteurs d'influence et les corrélations au niveau d'un centre adéquat d'entrepreneuriat universitaire, la série suivante de questions soutient la création de la matrice globale :

1. Quelles sont les politiques publiques et le cadre de réglementation concernant les centres d'entrepreneuriat universitaire ?
2. Quel est l'écosystème dans lequel fonctionne le centre ? Quelles sont ses particularités ?
3. Quelles sont les fonctions assurées par le centre ?
4. Qui sont les bénéficiaires ? Quelles sont leurs caractéristiques du point de vue des actions entreprises ?
5. Quelles sont les actions entreprises pour remplir les fonctions du centre ?
6. Quelle est la ressource humaine nécessaire pour les actions proposées ?
7. Quels sont les outils nécessaires pour mener à bien et gérer les actions planifiées ?
8. Quelle est l'infrastructure nécessaires pour mener à bien les actions envisagées et quels sont les moyens pour la rendre opérationnelle ?
9. Quel est le plan opérationnel pour mener à bien les actions prévues ? Quelles sont les modalités de mise en œuvre ?
10. Quelles sont les activités de suivi des activités menées ?

La réponse à la question aux fonctions du centre indique deux groupes de fonctions: le groupe de fonctions spécifiques à la démarche entrepreneuriale (FS) et le groupe de fonctions qui assurent la gouvernance (FG).

Le premier groupe a les composantes suivantes : FS1. La fonction de sensibilisation entrepreneuriale des étudiants ; FS2. La fonction liée à la connaissance préalable des activités entrepreneuriales (formation de sensibilisation) ; FS3. La fonction adressant la connaissance d'activités entrepreneuriales à travers des expériences pratiques ; FS4. La fonction de connaissance professionnelle d'activités spécifiques aux actions entrepreneuriales, basée sur un référentiel institutionnel de certification ; FS5. La fonction d'hébergement et d'accompagnement des démarches entrepreneuriales ; FS99. Autres fonctions spécifiques.

Le deuxième groupe, visant l'assurance de la gouvernance, a les composantes suivantes : FG1. La fonction opérationnelle associée aux responsables des fonctions spécifiques (communication de sensibilisation, formation entrepreneuriale, hébergement et accompagnement, organisation et conduite d'événements) ; FG2. La fonction de gestion des ressources humaines (personnel opérationnel, volontaires, mentors, tuteurs) ; FG3. La fonction de gestion de l'infrastructure du centre ; FG5. La fonction de liaison entre le centre et l'université ; FG6. La fonction de liaison entre le centre universitaire et l'écosystème entrepreneurial ; FG7. La fonction de gestion des activités économiques et administratives du centre ; FG99. Autres fonctions de gouvernance.

Les éléments suivants doivent être spécifiés pour chaque fonction :

- Doc.Institut. - le document institutionnel sur la base duquel la fonction est remplie ;
- Action - l'action spécifiée pour remplir la fonction
- Ressource humaine - le personnel nécessaire pour mener une action
- Infrastructure - l'infrastructure nécessaire pour mener à bien l'action
- Bénéficiaires - bénéficiaires de l'action
- Corrélations - corrélations entre les fonctions pour mener à bien l'action
- Subordination - les relations hiérarchiques existant en termes de gouvernance pour mener l'action

À ces facteurs d'influences se rajoutent aussi les ressources financières nécessaires pour mener à bien l'action et les exemples de bonnes pratiques pris en compte dans la structuration de l'action pour assurer les fonctionnalités spécifiées.

Le tableau 8.1 présente la matrice de corrélation des fonctionnalités du centre d'entrepreneuriat universitaire, où chaque fonction est accompagnée par les facteurs d'influence mentionnés ci-dessus.

Tableau 8.1 La matrice de corrélation des fonctionnalités du centre d'entrepreneuriat universitaire

Fonction	Doc. Instit.	Action	Ressource humaine	Infrastruc-ture-	Bénéfi-ciaires	Corréla-tions	Subordi-nation
FS1	DI.FS1.A1	FS1.A1	RU.FS1.A1	I.FS1.A1	B.FS1.A1	C.FS1.A1	S.FS1.A1
	DI.FS1.A2	FS1.A2	RU.FS1.A2	I.FS1.A2	B.FS1.A2	C.FS1.A2	S.FS1.A2
	DI.FS1.A3	FS1.A3	RU.FS1.A3	I.FS1.A3	B.FS1.A3	C.FS1.A3	S.FS1.A3
	DI.FS1.A99	FS1.A99	RU.FS1.A99	I.FS1.A99	B.FS1.A99	C.FS1.A99	S.FS1.A99
FS2	DI.FS2.A1	FS2.A1	RU.FS2.A1	I.FS2.A1	B.FS2.A1	C.FS2.A1	S.FS2.A1
	DI.FS2.A2	FS2.A2	RU.FS2.A2	I.FS2.A2	B.FS2.A2	C.FS2.A2	S.FS2.A2
	DI.FS2.A3	FS2.A3	RU.FS2.A3	I.FS2.A3	B.FS2.A3	C.FS2.A3	S.FS2.A3
	DI.FS2.A99	FS2.A99	RU.FS2.A99	I.FS2.A99	B.FS2.A99	C.FS2.A99	S.FS1.A99
FS3	DI.FS3.A1	FS3.A1	RU.FS3.A1	I.FS3.A1	B.FS3.A1	C.FS3.A1	S.FS3.A1
	DI.FS3.A2	FS3.A2	RU.FS3.A2	I.FS3.A2	B.FS3.A2	C.FS3.A2	S.FS3.A2
	DI.FS3.A3	FS3.A3	RU.FS3.A3	I.FS3.A3	B.FS3.A3	C.FS3.A3	S.FS1.A1
	DI.FS3.A99	FS3.A3	RU.FS3.A99	I.FS3.A99	B.FS3.A99	C.FS3.A99	S.FS3.A99
FS4	DI.FS4.A1	FS4.A1	RU.FS4.A1	I.FS4.A1	B.FS4.A1	C.FS4.A1	S.FS4.A1
	DI.FS4.A2	FS4.A2	RU.FS4.A2	I.FS4.A2	B.FS4.A2	C.FS4.A2	S.FS4.A2
	DI.FS4.A3	FS4.A3	RU.FS4.A3	I.FS4.A3	B.FS4.A3	C.FS4.A3	S.FS4.A3
	DI.FS4.A99	FS4.A99	RU.FS4.A99	I.FS1.A99	B.FS4.A99	C.FS4.A99	S.FS4.A99
FS5	DI.FS5.A1	FS5.A1	RU.FS5.A1	I.FS5.A1	B.FS5.A1	C.FS1.A1	S.FS5.A1
	DI.FS5.A2	FS5.A2	RU.FS5.A2	I.FS5.A2	B.FS5.A2	C.FS5.A2	S.FS5.A2
	DI.FS5.A3	FS5.A3	RU.FS5.A3	I.FS5.A3	B.FS5.A3	C.FS5.A3	S.FS5.A3
	DI.FS5.A99	FS5.A99	RU.FS5.A99	I.FS5.A99	B.FS5.A99	C.FS5.A99	S.FS5.A99
FS99	DI.FS99.A1	FS99.A1	RU.FS1.A1	I.FS1.A1	B.FS1.A1	C.FS5.A1	S.FS99.A1
	DI.FS99.A2	FS99.A2	RU.FS1.A1	I.FS1.A1	B.FS1.A1	C.FS1.A1	S.FS1.A1
	DI.FS99.A3	FS99.A3	RU.FS1.A1	I.FS1.A1	B.FS1.A1	C.FS1.A1	S.FS1.A1
	DI.FS99.A99	FS99.A99	RU.FS1.A1	I.FS1.A1	B.FS1.A1	C.FS1.A1	S.FS1.A1
FG1	DI.FG1.A1	FG1.A1	RU.FG1.A1	I.FG1.A1	B.FG1.A1	C.FG1.A1	S.FG1.A1
	DI.FG1.A2	FG1.A2	RU.FG1.A2	I.FG1.A2	B.FG1.A2	C.FG1.A2	S.FG1.A2
	DI.FG1.A1	FG1.A1	RU.FG1.A1	I.FG1.A1	B.FG1.A1	C.FG1.A1	S.FG1.A1
	DI.FG1.A3	FG1.A3	RU.FG1.A3	I.FG1.A3	B.FG1.A3	C.FG1.A3	S.FG1.A3
FG2	DI.FG2.A1	FG2.A1	RU.FG2.A1	I.FG2.A1	B.FG2.A1	C.FG2.A1	S.FG2.A1
	DI.FG2.A2	FG2.A2	RU.FG2.A2	I.FG2.A2	B.FG2.A2	C.FG2.A1	S.FG2.A2
	DI.FG2.A3	FG2.A3	RU.FG2.A3	I.FG2.A3	B.FG2.A3	C.FG2.A3	S.FG2.A3
	DI.FG2.A99	FG2.A99	RU.FG2.A99	I.FG2.A99	B.FG2.A99	C.FG2.A99	S.FG2.A99
FG3	DI.FG3.A1	FG3.A1	RU.FG3.A1	I.FG3.A1	B.FG3.A1	C.FG3.A1	S.FG3.A1
	DI.FG3.A2	FG3.A2	RU.FG3.A2	I.FG3.A2	B.FG3.A2	C.FG3.A2	S.FG3.A2
	DI.FG3.A3	FG3.A3	RU.FG3.A3	I.FG3.A3	B.FG3.A3	C.FG3.A3	S.FG3.A3
	DI.FG3.A99	FG3.A99	RU.FG3.A99	I.FG3.A99	B.FG3.A99	C.FG3.A99	S.FG3.A99
FG4	DI.FG4.A1	FG4.A1	RU.FG4.A1	I.FG4.A1	B.FG4.A1	C.FG4.A1	S.FG4.A1
	DI.FG4.A2	FG4.A2	RU.FG4.A2	I.FG4.A2	B.FG4.A2	C.FG4.A2	S.FG4.A2
	DI.FG4.A3	FG4.A3	RU.FG4.A3	I.FG4.A3	B.FG4.A3	C.FG4.A3	S.FG4.A3
	DI.FG4.A99	FG4.A99	RU.FG4.A99	I.FG4.A99	B.FG4.A99	C.FG4.A99	S.FG4.A99
FG5	DI.FG5.A1	FG5.A1	RU.FG5.A1	I.FG5.A1	B.FG5.A1	C.FG5.A1	S.FG5.A1
	DI.FG5.A2	FG5.A2	RU.FG5.A2	I.FG5.A2	B.FG5.A2	C.FG5.A2	S.FG5.A2
	DI.FG5.A3	FG5.A3	RU.FG5.A3	I.FG5.A3	B.FG5.A3	C.FG5.A3	S.FG5.A3
	DI.FG5.A99	FG5.A99	RU.FG5.A99	I.FG5.A999	B.FG5.A99	C.FG5.A99	S.FG5.A99
FG6	DI.FG6.A1	FG6.A1	RU.FG6.A1	I.FG6.A1	B.FG6.A1	C.FG6.A1	S.FG6.A1
	DI.FG6.A2	FG6.A2	RU.FG6.A2	I.FG6.A2	B.FG6.A2	C.FG6.A2	S.FG6.A2
	DI.FG6.A3	FG6.A3	RU.FG6.A3	I.FG6.A3	B.FG6.A3	C.FG6.A3	S.FG6.A3
	DI.FG6.A99	FG6.A99	RU.FG6.A99	I.FG6.A99	B.FG6.A99	C.FG6.A99	S.FG6.A99
FG7	DI.FG7.A1	FG7.A1	RU.FG7.A1	I.FG7.A1	B.FG7.A1	C.FG7.A1	S.FG7.A1
	DI.FG7.A2	FG7.A2	RU.FG7.A2	I.FG7.A2	B.FG7.A2	C.FG7.A2	S.FG7.A2
	DI.FG7.A3	FG7.A3	RU.FG7.A3	I.FG7.A3	B.FG7.A3	C.FG7.A3	S.FG7.A3
	DI.FG7.A99	FG7.A99	RU.FG7.A99	I.FG7.A99	B.FG7.A99	C.FG7.A99	S.FG7.A99
FG99	DI.FG7.A1	FG7.A1	RU.FG7.A1	I.FG7.A1	B.FG7.A1	C.FG7.A1	S.FG7.A1
	DI.FG7.A2	FG7.A2	RU.FG7.A2	I.FG7.A2	B.FG7.A2	C.FG7.A2	S.FG7.A2
	DI.FG7.A3	FG7.A3	RU.FG7.A3	I.FG7.A3	B.FG7.A3	C.FG7.A3	S.FG7.A3
	DI.FG7.A99	FG7.A99	RU.FG7.A99	I.FG7.A99	B.FG7.A99	C.FG7.A99	S.FG7.A99

8.3 EXEMPLE D'UTILISATION

La construction de la matrice globale pour l'exemple « [Les 36h Chrono](#) » évoqué précédemment est illustrée par la suite. Ce sera l'action A1 de la fonction FS1, codée dans la matrice avec FS1.A1. Le document institutionnel sur lequel il est basé, codé par DI.FS1.A1, est le dispositif est PEPITE. Pour réaliser cette action, les éléments suivants doivent être spécifiés : la ressource humaine nécessaire - RU.FS1.A1 ; l'infrastructure utilisée - I.FS1.A1 ; les bénéficiaires de l'action - B.FS1.A1 ; les corrélations avec les autres fonctions permettant d'exécuter l'action - C.FS1.A1 ; la subordination hiérarchique - S.FS1.A1. Deux éléments s'y ajoutent : les ressources financières nécessaires à la réalisation de l'action spécifiée - RF.FS1.A1 ; les exemples de bonnes pratiques soutenant la mise en œuvre de l'action envisagée - EBP.FS1.A1.

8.4 CONCLUSION

Du point de vue du guide, pour la construction dynamique de la matrice de fonctionnalités, chacune des actions envisagées peut être accompagnée par des exemples de bonnes pratiques, présentées dans ce guide où identifiables dans les références. La matrice pourrait être utilisée ensuite pour la systématisation des exemples et pour leur utilisation dans la conception de nouvelles actions.

9

CONCLUSIONS GÉNÉRALES



Le but de ce guide devrait être de présenter une méthodologie capable d'assurer le bon fonctionnement des formes institutionnelles d'entrepreneuriat universitaire étudiant. Les bonnes pratiques recommandées dans le document proviennent de l'espace francophone qui se caractérise par une grande diversité dans la conduite des actions entrepreneuriales. Les réussites dans ce domaine mettent en évidence plusieurs aspects à prendre en charge par les bénéficiaires qui comptent soutenir l'entrepreneuriat étudiant en milieu universitaire.

Un premier aspect essentiel est la [reconnaissance de l'importance des FIEUE](#) dans les universités, par rapport aux autres services qu'elles offrent. Considérer que les centres d'entrepreneuriat de ce genre ne mènent que des activités complémentaires c'est compromettre leur succès dès le départ.

Les activités entrepreneuriales dans les universités doivent être réévaluées et la vocation entrepreneuriale des étudiants doit être considérée comme un élément important de leur développement personnel, une condition pour atteindre le succès. Les réponses aux questions suivantes pourraient déterminer une prise de conscience quant à l'importance réelle des FIEUE en milieu universitaire :

- Quelle est la position de l'université à l'égard de la FIEUE ?
- Que faut-il faire pour déterminer une prise de conscience quant à l'importance réelle des FIEUE dans le contexte du développement des communautés ?
- Quelle devrait être la position d'une FIEUE à l'égard de l'université et de la communauté ?
- Que peut-on faire pour que les universités comprennent mieux le rôle des centres d'entrepreneuriat et que ces derniers identifient plus efficacement le rôle des universités dans la promotion d'actions entrepreneuriales ?

Un deuxième aspect est [la reconnaissance de la situation réelle](#) du développement des actions entrepreneuriales pour les étudiants dans les universités. Une comparaison avec la situation antérieure ne sera pas suffisante car elle ne produira pas le développement prévu. Il faut analyser les modèles issus des espaces où l'entrepreneuriat étudiant a déjà connu des développements importants. Les réponses aux questions suivantes pourront donner une image plus claire de l'état réel :

- Quelle est la situation réelle du développement des actions entrepreneuriales pour les étudiants du milieu académique auquel j'appartiens ?
- Quelles sont les différences par rapport à la situation antérieure ?
- Quels sont les modèles envisagés pour le développement des actions entrepreneuriales en milieu universitaire ?
- Quelles sont les différences entre la situation actuelle et les modèles de développement identifiés précédemment ?
- Quel est le rôle des centres d'entrepreneuriat dans le processus de reconnaissance de la situation réelle ?
- Quel est le rôle des universités dans ce processus ?

Un troisième point qui devrait être pris en compte est lié à la [compréhension de l'implication de l'État dans le développement économique](#) et au [soutien institutionnel des processus entrepreneuriaux](#). Pour éclaircir cette approche, il convient de mentionner ici les évaluations effectuées dans cette direction. Le type d'économie et les

sources de croissance de celle-ci sont des facteurs importants. Selon C.J. Schramm²² il y a deux sources de croissance : d'un part l'augmentation des facteurs entrants (le capital et le travail) et d'autre part, l'innovation et le changement technologique. Ces deux stratégies sont appelées « stratégie de croissance de la force brute » et « stratégie de croissance intelligente ». En même temps, Robert Solow, lauréat du prix Nobel, a constaté que, dans les pays industrialisés, l'innovation et la croissance intelligente sont beaucoup plus importantes que la force brute. Dans ses ouvrages, Robert Solow²³ propose aussi une classification du capitalisme : le capitalisme administré par l'État, le capitalisme oligarchique ; le capitalisme des grandes entreprises et le capitalisme entrepreneurial qui valorise les entrepreneurs, leurs idées révolutionnaires pour tester le marché. Du point de vue scientifique on a déjà prouvé que les économies les plus prospères tirent parti d'un ensemble d'entrepreneurs innovateurs et de grandes entreprises, capables de promouvoir et soutenir les innovations proposées par les entrepreneurs. Les économies structurées de cette manière sont considérées économies entrepreneuriales²⁴.

Pour trouver la corrélation entre les fonctions remplies par les centres universitaires de formation entrepreneuriale, le type de croissance et le type d'économie dans lequel ils opèrent, il faut se poser les questions suivantes :

- Quels sont les développements économiques dans l'espace auquel appartient votre université ?
- Quel est le positionnement du milieu d'affaires par rapport à l'université ?
- Quel est le type de croissance de l'environnement économique dont vous faites partie ?
- Quelle est la position de votre université par rapport à la « croissance brute » et à la « croissance intelligente », les stratégies évoquées ci-dessus ?
- Quel serait le rôle des centres d'entrepreneuriat universitaires dans la stimulation des actions entrepreneuriales pour une « croissance intelligente » ?

Le quatrième aspect est lié à la [perception de la société sur les actions entrepreneuriales et les entrepreneurs](#). Dans certains pays à économie en transition du système centralisé au système du marché, les entrepreneurs sont appelés « hommes d'affaires ». Cette étiquette est souvent péjorative, parce qu'elle ne permet pas de faire la distinction entre les actions entrepreneuriales « bonnes » et les actions « moins bonnes ». Les questions suivantes peuvent aider à éclaircir ces aspects :

- Quelle est la perception de la société à laquelle vous appartenez à l'égard de l'entrepreneuriat et des entrepreneurs ? Quels sont les facteurs qui l'influencent ?
- La perception est-elle positive ou négative ?
- Comment les FIEUE pourront contribuer à la transformation de cette perception ?
- Quel est le rôle des universités dans ce processus ?

Un cinquième point essentiel qui devra être pris en compte est lié au [recrutement de la ressource humaine](#) (personnel opérationnel) des FIEUE. Plusieurs options existent pour ce processus. Le personnel opérationnel pourrait être recruté parmi le personnel

²² Schram, C.J., Baumol, W.J., Litan, R.E., *Capitalismul bun, capitalismul rău și economia dezvoltării și a prosperității* (Le bon capitalisme, le mauvais capitalisme et l'économie du développement) Editura Polirom, Iași, 2009, p. 13-14.

²³ Solow, R., « A contribution to the Theory of economic Growth », *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 70, No. 1 (févr., 1956), pp. 65-94.

²⁴ Soporan, Vasile-Filip, *Căutări în logica regionalizării* (Explorer la logique de la régionalisation), Editura Casa Cărții de Știință, Cluj-Napoca, 2013, ISBN 978-606-17-0332-6. (p. 57)

enseignant, le nouveau poste étant complémentaire au poste existant. Une deuxième option serait de désigner une personne qui n'aura que des responsabilités au sein du centre. Le spécialiste désigné pourrait appartenir au corps académique ou il pourrait être un professionnel du milieu d'affaires. Les spécialistes qui travaillent dans les FIEUE agissent comme une interface entre les universités et les entreprises, dans le but d'accroître le taux de réussite des actions entrepreneuriales initiées par les étudiants. En termes de bonnes pratiques, nous estimons qu'une personne employée dans les centres d'entrepreneuriat universitaire devrait avoir seulement des tâches associées au fonctionnement des ceux-ci et qu'une telle approche pourra contribuer à une réelle professionnalisation. La mise en place d'un master professionnel dans une nouvelle spécialisation, ayant comme public cible les futurs spécialistes dans ce domaine, pourrait être une solution pour augmenter l'efficacité des FIEUE. Étant donné que les universités seront de plus en plus tenues d'avoir une implication réelle et effective dans le développement des actions entrepreneuriales, nous croyons qu'il est tout aussi important de former des spécialistes actifs dans le domaine, non seulement de les recruter. Répondre aux questions suivantes pourrait servir à clarifier ce problème :

- Quelle est la structure professionnelle du personnel employé dans les formes institutionnelles d'entrepreneuriat étudiant ?
- Quelles sont les tâches associées ?
- Quels sont les critères de sélection et de recrutement ?
- Quelle est le statut du personnel ?
- Quels sont les moyens permettant de stimuler le financement du personnel ?
- Quels sont les moyens de suivre les activités menées par le personnel ?

Un sixième point important est [la mise en place des dispositifs adressant l'entrepreneuriat étudiant par une approche institutionnelle](#). Ce problème qui conditionne le fonctionnement des FIEUE, est probablement le plus délicat. Le processus de mise en place peut être abordé à travers : l'élaboration d'un document de réglementation par les autorités centrales; l'élaboration de réglementations par les universités ; l'établissement des formules conjoncturelles pour la mise en place des actions communes entre le milieu universitaire, le milieu académique et les administrations publiques; le développement d'actions par les systèmes d'éco-entrepreneurs auxquels les universités appartiennent, à transformer ultérieurement en dispositifs nationaux. À notre avis, cette dernière possibilité est la seule susceptible d'assurer et garantir un fonctionnement efficace des centres entrepreneuriaux en milieu universitaire. Le dispositif PEPITE entre dans cette catégorie, ayant des résultats remarquables, prouvés en France. Il y a aussi des communautés puissantes et actives en entrepreneuriat, capables de donner lieu à des dispositifs utilisables en milieu universitaire. La Belgique est un bon exemple à cet égard.

Le problème qui se pose est lié à l'établissement et à la mise en place de procédures permettant de tirer parti de l'expérience complexe PEPITE dans d'autres régions francophones, notamment au Maroc et en Tunisie. L'analyse de l'expérience mentionnée ci-dessus montre que la nomination d'un coordonnateur national a été un pas important pour le succès de l'action PEPITE. Une proposition logique qui en résulte est la désignation d'une personnalité autochtone, reconnue par les milieux universitaire et d'affaires, capable d'assurer et de gérer le fonctionnement du dispositif. Une deuxième étape devrait être centrée sur l'introduction et la définition du statut

d'étudiant-entrepreneur, à la manière des statuts déjà configurés – « étudiant en master » et « doctorant ». Dans ce processus, le problème du financement et de la répartition institutionnelle des « étudiants-entrepreneurs » devrait être clarifié. Sans cette étape il serait difficile d'assurer le fonctionnement stable, à long terme, des centres.

Il semble bien que l'action des pouvoirs publics soit particulièrement importante. D'autres aspects importants restent à prendre en compte - le diplôme étudiant-entrepreneur, les prix pour les actions entrepreneuriales initiées par les étudiants, la réglementation nationale et l'approche institutionnelle.

Nous mentionnons ici l'expertise du Canada, plus précisément du Québec, même si cette région ne fait pas l'objet de notre étude. Au Québec on a proposé la construction de communautés d'entrepreneurs dans lesquelles le gouvernement traditionnel est remplacé par « la gouvernance ».

Les questions ci-dessous pourraient contribuer à éclaircir les aspects que nous venons d'aborder :

- Quelles sont les réglementations en entrepreneuriat étudiant dans votre université ?
- Quelles sont les possibilités d'assurer la mise en place d'un dispositif national d'étudiant entrepreneur ?
- Quelle est votre position par rapport au dispositif PEPITE ?
- Quelles devraient être les dispositions relatives au statut d'étudiant-entrepreneur par rapport à vos objectifs ?
- Quels sont les éléments du dispositif PEPITE pouvant être repris au niveau de vos structures universitaires ?
- Quels devraient être les éléments d'un déploiement national du dispositif que vous envisagez ?
- Quels devraient être les éléments du dispositif qui garantiront l'autonomie et la créativité des centres universitaires auxquels vous appartenez ?

Un autre aspect essentiel est lié à la nécessité [d'intégration des formes institutionnelles d'entrepreneuriat universitaire étudiant dans les écosystèmes dont les universités font partie](#). Ces structures devront faciliter l'exploitation du potentiel universitaire entrepreneurial dans les conditions et avec les contraintes imposées par les économies qui les englobent. Il est extrêmement important d'identifier les particularités des écosystèmes dont les universités font partie. Cette identification doit être faite de manière non-formelle, responsable et professionnelle. Par rapport à cet aspect, il est important d'identifier les acteurs importants qui assurent le fonctionnement des écosystèmes et la manière dont ils envisagent la participation des universités au développement d'actions entrepreneuriales. À notre avis, le bon fonctionnement des centres entrepreneuriaux exige l'implication des grands acteurs des écosystèmes entrepreneuriaux dans la structuration de l'offre de formation et de recherche, comme point de départ des actions entrepreneuriales. Pour trouver un bon positionnement et intégrer convenablement les FIEUE dans les écosystèmes entrepreneuriaux nous vous proposons les questions suivantes :

- Quelles sont les particularités de l'écosystème entrepreneurial dont vous faites partie ?
- Quelle est l'ouverture de l'écosystème à l'entrepreneuriat universitaire étudiant ?

- Quels sont les acteurs importants de l'écosystème auquel vous appartenez ?
- Quel est le rôle de la FIEUE dans la mise en place d'une relation harmonieuse avec l'environnement économique et les autorités publiques ?
- Dans quelle mesure le milieu économique est-il impliqué dans la formulation et la structuration de l'offre universitaire ?
- Quelle est l'historique de la collaboration entre l'université et milieu d'affaires en matière d'entrepreneuriat étudiant ?
- Quels sont les partenaires traditionnels de votre université dans la réalisation d'une plate-forme commune pour le développement de l'entrepreneuriat étudiant ?

Un huitième aspect, également essentiel, est la mise en place d'un mécanisme pour assurer la gouvernance efficace des centres universitaires d'entrepreneuriat étudiant. Comme nous avons montré précédemment, l'inclusion des centres universitaires d'entrepreneuriat dans les écosystèmes entrepreneuriaux est une nécessité. Par conséquent, il est important que la forme traditionnelle de leadership, en tant que structure spécifique à la gestion des universités, soit remplacée par une modalité centrée sur la gouvernance des structures collaboratives composantes. Une telle forme favorise des décisions réalistes et pénalise l'initiation d'actions entrepreneuriales à travers une approche du type « exercice libre ». La transition vers des approches du type « exercice imposé obligatoire » peut être soutenue par des formes institutionnelles d'entrepreneuriat universitaire, établissant des conditions pragmatiques pour stimuler les initiatives et les démarches entrepreneuriales. Ces formes sont à même de promouvoir les valeurs entrepreneuriales, la diversification des offres financières et l'augmentation de la qualité des services offerts. Les réponses aux questions suivantes sont susceptibles de clarifier les problèmes de la gouvernance :

- Quelles sont les formes de leadership et gestion des FIEUE ?
- Quelle est la position du milieu universitaire par rapport à la gouvernance des FIEUE ?
- Quel est le rôle des universités par rapport aux « exercices obligatoires » dans l'offre universitaire ?
- Quel est le rôle de la formation en entrepreneuriat dans l'offre universitaire ?
- Dans quelle mesure la gouvernance collaborative peut-elle garantir le bon fonctionnement des activités des centres universitaires d'entrepreneuriat ?
- Quelle est la forme de gouvernance qui pourrait être adoptée dans votre université ?

Le neuvième point vise d'assurer les fonctionnalités des centres d'entrepreneuriat universitaire étudiant par des processus fondés sur un cadre intégrateur d'analyse. Ce cadre devra tenir compte des étapes et des variables suivantes : la connaissance détaillée de la situation actuelle ; les politiques publiques ; le cadre de réglementation ; les solutions techniques et procédurales ; les solutions économiques ; l'utilisation des instruments financiers. Afin de connaître le présent et l'avenir des centres d'entrepreneuriat pour les étudiants, il est important d'essayer de répondre aux questions suivantes :

- Quelle est la situation actuelle de l'entrepreneuriat universitaire dans l'environnement dans lequel vous travaillez ?
- Quelles sont les politiques publiques en matière de développement de l'entrepreneuriat en milieu universitaires ?

- Quelles sont les solutions techniques et procédurales pour le fonctionnement des centres universitaires d'entrepreneuriat étudiant ?

-Quelles sont les solutions financières et les instruments qui agissent au niveau de l'entrepreneuriat universitaire ?

-Quelles sont les conditions limitées qui assurent la fonctionnalité des FIEUE ?

Un dernier aspect qui doit être pris en compte est lié à la mise en place d'une structure interne qui tient compte des fonctionnalités à assurer par FIEUE. Il n'est pas nécessaire, croyons-nous, d'avoir comme point de départ un organigramme et de définir par la suite les fonctionnalités. Le processus naturel est lié à la définition des fonctionnalités, à partir desquelles on peut établir la réalisation procédurale et puis déterminer les compétences de la ressource humaine et la logistique nécessaires. Après une étape de calibrage, on peut configurer l'organigramme et les règles de fonctionnement des centres d'entreprise. Les réponses aux questions suivantes pourront aider le processus de mise en place d'une structure interne efficace :

-Quelles sont les fonctions remplies par la FIEUE ?

-Quelle est la structure professionnelle de la ressource humaine qui doit remplir les fonctions établies ?

-Quelle est l'infrastructure nécessaire pour assurer les fonctions que le centre doit remplir ?

-Quelle est la structure organisationnelle nécessaire pour assurer les fonctionnalités du centre ?

-Quelles sont les ressources financières nécessaires pour les fonctions que le centre entrepreneurial universitaire doit remplir ?

-Quels sont les besoins en termes de ressource humaine ?

10

GLOSSAIRE



La terminologie nous avons utilisée dans ce guide, a été empruntée à une série d'ouvrages²⁵ publiés dans l'espace francophone, traitant de l'entrepreneuriat étudiant. Les principaux termes utilisés sont présentés ci-dessous.

Accélérateur : Les accélérateurs sont un modèle d'incubateur de démarrage à but lucratif, disposant d'un modèle de candidature ouverte et proposant des aides précises au lancement : idée, constitution d'équipes, financement, mentorat, formation et des événements pour une période déterminée (généralement trois mois), en échange d'actions. Les pépinières d'entreprises sont traditionnellement financées par le gouvernement (et ne prennent donc généralement pas de prise de participation), elles se concentrent sur les biotechnologies, les technologies médicales, les cleantech alors que les accélérateurs sont des fonds privés axés sur startups mobiles / Internet. (Source : 2. *Lexique Startups, Maddyness*)

Actifs : Éléments de valeur détenue par une société et apparaissant dans son bilan, en particulier trésorerie, équipements et stocks. (4. Les principes de l'entrepreneuriat)

Actifs incorporels : éléments qui n'ont pas de réalité physique concrète mais ont une valeur pour l'entreprise, tels que des plans, des droits ou des idées. (4. Les principes de l'entrepreneuriat)

Advisory capital : principe consistant à échanger les services de conseils externes contre une part dans le capital de la société, le plus souvent sous la forme de BSA. Il est pratiqué avec des consultants en innovation mais aussi avec des avocats d'affaire. Par certains côtés, c'est aussi la formule utilisée par ceux des accélérateurs qui prennent une part dans les startups en échange de l'accompagnement qu'ils leur proposent, dans le cas où cette participation n'est pas obtenue par l'apport de cash (Source : 5. Oliver Ezratty, *Guide des startups en France*, avril 2018 – 22e édition)

Amorçage : Le capital d'amorçage sont les fonds apportés par des investisseurs afin de financer les dépenses préalables à la création d'une entreprise. Il doit permettre de payer les frais de recherche et développement, les études de marchés, ou les frais liés à la création de l'entreprise. (Source : 2. *Lexique Startups, Maddyness*)

Autofinancement : Généralement considéré comme un des moyens de financement les plus sains, l'autofinancement est le fait de financer son activité par ses capitaux propres existants, sa propre rentabilité, son épargne ou ses amortissements comptables. Une entreprise est donc autofinancée lorsqu'elle assure elle-même son développement sans avoir besoin de sources de financement externes. (Source : 2. *Lexique Startups, Maddyness*).

Barrières à l'entrée : ce sont les moyens de limiter l'entrée des concurrents sur son marché. Cela peut passer par le dépôt de brevets ou bien sur le secret industriel, par un fort investissement technologique inaccessible aux autres, et par la création d'un écosystème dense de produits et services complémentaires, d'une base clients, et plus

²⁵ 1. Denyse Letourneau (linguiste – terminologue), Recommandations sur l'emploi des termes entrepreneuriat, entrepreneurial et entreprendre, Office québécois de la langue française, Québec; 2. *Lexique Startups, Maddyness*, in <https://www.maddyness.com/lexique-startups/>; 3. Glossaire sur les services d'appui aux petites entreprises et la formation professionnelle, « Enterprise Development – Defining the Field », SEEP Network Online Discussion, April 25-May 3, 2005. 4. Les principes de l'entrepreneuriat (L'article ci-après est extrait de la publication du département d'État des Etats-Unis intitulé *Principes de l'entrepreneuriat.*) www.america.gov/fr/; 5. Oliver Ezratty, *Guide des Startups en France*, Avril 2018 – 22e Edition. 6. Frank Janssen, *Entreprendre – Une introduction à l'entrepreneuriat*, De Boeck supérieur 2016.

généralement, par une exécution rapide de son plan. Les investisseurs dans les startups apprécient l'existence de telles barrières à l'entrée même si, au démarrage de la startups, celles-ci sont loin d'être en place, à l'exception de dépôts de brevets et de procédés techniques éventuellement difficiles à copier. À noter que dans le cloud, le secret industriel est plus facile à protéger car le client ne peut désosser le logiciel du côté serveur. (Source: 5. Oliver Ezratty, *Guide des startups en France*, avril 2018 – 22e édition)

Bilan : État présentant la situation financière d'une société à une date donnée en indiquant son actif et son passif.

Brevet : Droit de propriété accordé à un inventeur interdisant à des tiers, pendant une période de temps limitée, de faire usage, d'offrir à la vente ou de vendre une invention, en échange de sa communication publique au moment du dépôt du brevet. (4. Les principes de l'entrepreneuriat)

Board : conseil d'administration de l'entreprise, dans le cas d'une SA. Il comprend généralement les fondateurs, les représentants des principaux investisseurs et au moins un administrateur indépendant qui n'est ni investisseur ni dans l'entreprise. C'est le conseil d'administration qui prend et valide les décisions structurelles de l'entreprise comme les changements de la structure du capital, de sa domiciliation ou la nomination des dirigeants. Mais c'est le dirigeant de l'entreprise qui en assure la gestion. Le board est surtout un organe de contrôle et de conseil stratégique. Il est recommandé qu'il ait un nombre impair de membres pour faciliter les votes, que le dirigeant n'y soit pas seul en tant qu'opérationnel de son entreprise et qu'il soit limité à sept personnes. (Source : 5. Oliver Ezratty, *Guide des startups en France*, avril 2018 – 22e édition)

Bootstrap : En finance, le bootstrap est le démarrage d'une activité commerciale sur des fonds propres limités, sans faire appel à des investisseurs extérieurs. En anglais, les bootstraps sont les anneaux, en cuir ou en tissu, cousus sur le rebord des bottes et dans lesquels on passe les doigts pour s'aider à les enfiler. Le bootstrapping est censé faire référence aux aventures du baron de Münchhausen, lequel se serait sorti d'un marécage où il était embourbé rien qu'en se tirant par les cheveux (plus précisément, sa queue de cheval) et se propulsant ainsi dans les airs. Münchhausen n'utilise donc pas, en fait, ses bottes pour ce faire. Le terme exprime, en tout cas, de façon comique, comment un système peut s'amorcer à partir d'un état initial non défini. (Source : 2. *Lexique Startups, Maddyne*)

Burn rate : vitesse de consommation du cash de la startup – le plus souvent calculée par mois – et généralement lorsque la société ne génère pas encore de revenu. (Source: 5. Oliver Ezratty, *Guide des startups en France*, avril 2018 – 22e édition)

Business Angel : Les business angels (BA) sont des particuliers accompagnant des entreprises dans lesquels ils investissent de quelques dizaines à quelques centaines de milliers d'euros ainsi que leurs expériences et leurs réseaux. Un business Angel investit également de son temps pour l'entreprise et est censé être un véritable « associé entrepreneur ». (Source : 2. *Lexique Startups, Maddyne*)

Business model : Le business model ou modèle d'entreprise, ou encore « modèle d'affaires », est une représentation synthétique censée décrire les principaux aspects de l'activité d'une organisation, tant au niveau de ses finalités (but, offres, stratégies) que des ressources et moyens déployés (infrastructure, organisations, pratiques de diffusion ou distribution, processus et règles de fonctionnement. Dans la création

d'entreprise ou d'activité, la rédaction du business model (à ne pas confondre avec le business plan), constitue un exercice majeur, car censé donner un aperçu complet de la vision du créateur et de sa capacité à créer de la valeur plus ou moins rapidement. (Source : 2. *Lexique Startups, Maddyness*)

Business plan : Le business plan, ou plan d'affaires, découle du business model et formalise par écrit les projections d'évolution de l'entreprise. Des règles de formes sont à respecter. Un plan de développement doit permettre au lecteur de répondre rapidement à ces quatre questions : d'où l'entreprise part-elle ? où va-t-elle ? comment compte-t-elle y aller ? selon quelle progression dans le temps ? Le document en résultant doit être concret, cohérent, hiérarchisé. Il peut être plus ou moins concis en fonction de la taille de l'entreprise, mais doit présenter un récapitulatif synthétique permettant de se faire rapidement une idée d'ensemble du projet. (Source : 2. *Lexique Startups, Maddyness*)

Buzz : phénomène de génération de notoriété viral, alimenté par les médias et par l'Internet. Mécanisme économique pour faire son marketing, mais dont l'impact est trop souvent surévalué par les fondateurs d'une startup. Le buzz qui fonctionne est celui qui fonctionne dans la durée et est alimenté en permanence. Mais le buzz est rarement gratuit. (Source: 5. Oliver Ezratty, *Guide des startups en France*, avril 2018 – 22e édition)

Capital d'amorçage : Une somme d'argent relativement modeste fournie à un créateur d'entreprise pour valider son concept, par exemple pour développer son produit et faire une étude de marché. (4. Les principes de l'entrepreneuriat)

Capital social : c'est la part des fonds propres de l'entreprise qui correspond à la valeur nominale de ses actions. C'est le point de départ des fonds propres de l'entreprise. Lors d'une augmentation de capital, on ajoute des actions au capital social à la valeur nominale d'origine, et les fonds propres sont complétés de primes d'émission liées à l'augmentation de la valorisation de l'entreprise (chaque action est émise à un prix correspondant à la valeur nominale d'origine + une prime d'émission). Le capital social d'une entreprise est alimenté par un apport en espèces (cash), en nature (bien immobiliers ou mobiliers) et/ou en industrie (brevets ou travaux apportés par les créateurs, transfert d'une société existante, etc). (Source: 5. Oliver Ezratty, *Guide des startups en France*, avril 2018 – 22e édition)

Capitaux : Fonds ou biens utilisés pour générer des revenus. Pour les entrepreneurs, il s'agit généralement des fonds et autres actifs investis dans l'entreprise. (4. Les principes de l'entrepreneuriat)

Cash flow : ce sont les flux de trésorerie de la société, avec les encaissements (revenus, financements externe) et les dépenses (charges, salaires). Un compte de cash flow fait apparaître la manière dont les financements externes vont permettre d'être au-dessus de la ligne de flottaison pendant les phases de démarrage de la société. (Source: 5. Oliver Ezratty, *Guide des startups en France*, avril 2018 – 22e édition)

Clause de liquidation préférentielle : clause d'un pacte d'actionnaire qui permet en cas de cession de l'entreprise aux investisseurs de retrouver leur investissement initial en se faisant payer en priorité par l'acquéreur. Avec pour conséquence pour les fondateurs qu'ils ne bénéficieront de cette sortie qu'après que les investisseurs auront récupéré leur mise initiale. Ils sont défavorisés si la valorisation de la société a baissé entre le dernier tour de financement et la sortie. (Source: 5. Oliver Ezratty, *Guide des startups en France*, avril 2018 – 22e édition)

Closing : Le closing est la dernière étape d'un processus de vente d'une entreprise soit la signature par l'ensemble des participants de la documentation juridique et décaissement des fonds. Une étape qui correspond à l'exécution du contrat et à la réalisation de la cession/acquisition. (Source : 2. *Lexique Startups, Maddyness*)

Compte de résultats : État présentant les revenus, les dépenses et les bénéfices ou pertes qui en résultent pendant un exercice (période de temps déterminée par les statuts). (4. Les principes de l'entrepreneuriat)

Community management : activité, souvent liée à un rôle, consistant à gérer les liens entre la société et les « communautés » d'utilisateurs et/ou partenaires. Elle passe par l'animation dans les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, etc), la publication de contenus (blogs, vidéos YouTube, etc) mais aussi par une présence aux événements où l'on rencontre les « vrais gens ». Le Community Manager gère, anime, coordonne les conversations entre la startup et son environnement externe. Il sert aussi à remonter les concernant les dysfonctionnements, les feedbacks des utilisateurs, et anticipe les crises. (Source: 5. Oliver Ezratty, *Guide des startups en France*, avril 2018 – 22e édition)

Copyright (ou droits d'auteur) : C'est une protection juridique des œuvres littéraires, scientifiques et artistiques, publiées ou non, qui ont été fixées sous une forme concrète ou matérielle. Il s'agit de droits exclusifs réservés au créateur de l'œuvre pendant une période de temps définie. (4. Les principes de l'entrepreneuriat)

Coup de l'accordéon : scénario lors duquel un investisseur tel qu'un VC va participer à un nouveau tour de financement de la startup en faisant baisser sa valorisation et en augmentant significativement ses parts dans l'entreprise, au détriment des entrepreneurs qui perdent souvent à l'occasion leurs parts majoritaires dans la société. Est associé à la clause de rachète dans le pacte d'actionnaire. Le coup de l'accordéon peut s'accompagner de l'éviction des fondateurs du management de la startup. (Source: 5. Oliver Ezratty, *Guide des startups en France*, avril 2018 – 22e édition)

Coûts variables : Coûts qui varient en fonction du volume produit ou vendu. (4. Les principes de l'entrepreneuriat)

Coworking : Le coworking est un type d'organisation du travail qui doit comprendre deux notions : un espace de travail partagé, mais aussi un réseau de travailleurs encourageant l'échange et l'ouverture. Voulant soutenir les travailleurs indépendants (freelances) et animer leur communauté, ce mouvement est né dans la Silicon Valley en 2005 et prend son essor en Europe. (Source : 2. *Lexique Startups, Maddyness*)

Communauté des intervenants en création d'entreprise : Ensemble des personnes qui jouent un rôle dans les processus de création d'entreprise dans une région donnée qui possèdent en commun des intérêts, des tendances, une culture d'entrepreneur entraînant une certaine solidarité. (Synonyme : communauté des intervenants en entrepreneuriat ; Termes déconseillés : communauté entrepreneuriale) : (Source 1. Denyse Letourneau, *Recommandations sur l'emploi des termes entrepreneuriat, entrepreneurial et entreprendre*, Québec, pos.6)

Créateur d'entreprise : Personne qui organise une entreprise, la fait marcher et en assume les risques. (4. Les principes de l'entrepreneuriat)

Créateur d'entreprise : Personne physique ou morale qui met sur pied une ou plusieurs entreprises en mettant en œuvre diverses ressources afin de répondre aux demandes de clients dans une économie de marché par la conception, la production, la commercialisation ou l'échange de biens, ou par la fourniture de services. (Synonymes :

le fondateur d'entreprise, l'entrepreneur. Termes déconseillés : créateur de start-up, startuper). (Source 1. Denyse Letourneau, *Recommandations sur l'emploi des termes entrepreneuriat, entrepreneurial et entreprendre*, Québec, pos.7)

Créateur d'entreprise en série : Créateur d'entreprise qui met sur pied des entreprises l'une après l'autre pour exploiter et mettre en valeur de multiples possibilités d'affaires. (Synonymes : entrepreneur en série ; Termes déconseillés : serial entrepreneur, serial startuper). (Source 1. Denyse Letourneau, *Recommandations sur l'emploi des termes entrepreneuriat, entrepreneurial et entreprendre*, Québec, pos.8)

Création d'entreprise : Activité qui consiste à mettre sur pied une ou plusieurs entreprises en mettant en œuvre diverses ressources afin de répondre aux demandes de clients dans une économie de marché par la conception, la production, la commercialisation ou l'échange de biens, ou par la fourniture de services. (Synonymes : entrepreneuriat, fondation d'entreprise, ouverture d'entreprise ; Termes déconseillés : entrepreneurship, entreprenorat, entreprenariat). (Source 1. Denyse Letourneau, *Recommandations sur l'emploi des termes entrepreneuriat, entrepreneurial et entreprendre*, Québec, pos.10)

Création d'entreprise durable : Création d'entreprise dont l'activité consiste à concevoir, à produire et à commercialiser sur un marché donne des produits et des service en satisfaisant a des principes de respect à long terme de l'environnement physique, social et économique. (Synonymes : entrepreneuriat, entrepreneuriat durable ; Termes déconseillés : création d'entreprise soutenable, création d'entreprises soutenables, entrepreneuriat soutenable). (Source 1. Denyse Letourneau, *Recommandations sur l'emploi des termes entrepreneuriat, entrepreneurial et entreprendre*, Québec, pos.12)

Création d'entreprise innovante : Création d'entreprise dont l'activité consiste à concevoir, à produire et à commercialiser des innovations de nature diverse, présentant des perspectives intéressantes de création de valeur ajoutée sur un marché donne. (Synonymes : création d'entreprise innovatrice, entrepreneuriat soutenable entrepreneuriat d'innovation, entrepreneuriat innovant, entrepreneuriat innovateur ; Termes déconseillés : création d'entreprise entrepreneuriale). (Source 1. Denyse Letourneau, *Recommandations sur l'emploi des termes entrepreneuriat, entrepreneurial et entreprendre*, Québec, pos.14)

Crowdfunding : Le crowdfunding (financement participatif) est un moyen de financement de projets qui fait appel à un grand nombre de personnes différentes pouvant faire de petits ou gros investissements. Une fois cumulés, ces investissements peuvent permettre de financer des projets qui auraient potentiellement eu des difficultés à recevoir un financement traditionnel (banque, investisseur). (Source : 2. *Lexique Startups, Maddyness*)

Culture de création d'entreprise : Qualité ou compétence que la possession de vastes connaissances fondées sur l'expérience portant sur la création d'entreprise donne à une personne ou à une société, à une époque ou dans un lieu déterminé. (Synonymes : culture d'entrepreneuriat ; Termes déconseillés : culture entrepreneuriale, culture d'entreprendre). (Source 1. Denyse Letourneau, *Recommandations sur l'emploi des termes entrepreneuriat, entrepreneurial et entreprendre*, Québec, pos.23)

Culture d'entrepreneur : Qualité ou compétence que la possession de vastes sur l'expérience portant le propriétaire-dirigeant d'entreprise donne à une personne ou à une société, à une époque ou dans un lieu déterminé. (Synonymes : culture entrepreneuriale). (Source 1. Denyse Letourneau, *Recommandations sur l'emploi des*

termes *entrepreneuriat, entrepreneurial et entreprendre*, Québec, pos.24)

Culture organisationnelle : Ensemble de valeurs, d'attitudes et de modes de fonctionnement qui caractérisent une organisation et qui influencent les pratiques de ses membres. (Synonymes : culture d'organisation ; culture d'entreprise ; Termes déconseillés : culture corporative). (Source 1. Denyse Letourneau, *Recommandations sur l'emploi des termes entrepreneuriat, entrepreneurial et entreprendre*, Québec, pos.26)

Deep tech : appellation des projets entrepreneuriaux qui s'appuient sur un fort patrimoine scientifique pour faire avancer un domaine. Les deep techs les plus extrêmes sont les hard techs. (Source : 5. Oliver Ezratty, *Guide des startups en France*, avril 2018 – 22e édition)

Dépréciation : Diminution de la valeur des actifs au cours de leur durée de vie prévue selon une méthode comptable acceptée, de façon à répartir le coût de l'actif sur l'ensemble des années pendant lequel il est utilisé. (4. Les principes de l'entrepreneuriat)

Dilution : phénomène de réduction des parts des fondateurs dans la société au fur et à mesure de l'entrée dans le capital d'investisseurs tiers comme des business Angels et des sociétés de capital-risque (VCs). On limite cette dilution en faisant évoluer progressivement la valorisation de la société entre chaque tour de financement. Et on fait en sorte de limiter cette dilution à moins de 30% à chaque tour de financement. Ainsi, au bout de trois tours de financement, les fondateurs disposent-ils encore d'au moins un tiers des parts dans leur société. (Source : 5. Oliver Ezratty, *Guide des startups en France*, avril 2018 – 22e édition)

Due diligence : phase d'analyse détaillée de la startup dans laquelle un VC est intéressé à investir. Mais s'effectue aussi dans l'autre sens : il faut enquêter sur ses investisseurs ! (Source : 5. Oliver Ezratty, *Guide des startups en France*, avril 2018 – 22e édition)

E-commerce : Vente de produits ou de services par l'Internet. (4. Les principes de l'entrepreneuriat)

Ecosystème : l'ensemble des acteurs qui gravitent autour d'une startup ou d'une entreprise et complètent son offre. Il y a l'écosystème amont qui sert à créer l'offre de la société (les sous-traitants) et l'écosystème aval qui sert à la compléter pour créer des solutions complètes pour les clients et/ou à la commercialiser à un maximum de clients. La notion d'écosystème est souvent associée à celle de plate- forme, une offre produit extensible par des tiers. (Source: 5. Oliver Ezratty, *Guide des startups en France*, avril 2018 – 22e édition)

Ecosystème de création d'entreprise : Ensemble dynamique forme d'acteurs économiques travaillant en alliance et en partenariat de façon interdépendante et complémentaire, qui contribuent à favoriser la création d'entreprise dans une région donnée. (Synonymes : écosystème d'entrepreneuriat, système de création d'entreprise ; Termes déconseillés : écosystème entrepreneurial). (Source 1. Denyse Letourneau, *Recommandations sur l'emploi des termes entrepreneuriat, entrepreneurial et entreprendre*, Québec, pos.34)

Entreprendre : Mettre à exécution un projet, une activité qui nécessite de longs efforts, la réunion de divers moyens, une coordination. (Source 1. Denyse Letourneau, *Recommandations sur l'emploi des termes entrepreneuriat, entrepreneurial et entreprendre*, Québec, pos.37)

Entrepreneur : Personne qui, pour son propre compte et sous sa propre responsabilité,

dirige, organise et gère une entreprise en ayant recours à une main-d'œuvre salariée, qui met en œuvre les facteurs de production pour concevoir, produire, commercialiser, échanger des biens ou pour fournir des services afin de répondre aux demandes de clients dans une économie de marché. (Synonymes : propriétaire-dirigeant d'entreprise, propriétaire-dirigeant, dirigeant-propriétaire d'entreprise, dirigeant-propriétaire ; Termes déconseillés : propriétaire/dirigeant d'entreprise). (Source 1. Denyse Letourneau, *Recommandations sur l'emploi des termes entrepreneuriat, entrepreneurial et entreprendre*, Québec, pos. 38)

Entrepreneur-développeur : Entrepreneur qui se consacre activement à l'amélioration quantitative et qualitative de la situation de son entreprise par divers moyens. (Source 1. Denyse Letourneau, *Recommandations sur l'emploi des termes entrepreneuriat, entrepreneurial et entreprendre*, Québec, pos. 41)

Entrepreneur-innovateur : Entrepreneur qui introduit des innovations en vue de générer, pour l'entreprise, des gains financiers et des atouts stratégiques complémentaires, d'acquérir des avantages compétitifs pertinentes par rapport aux marchés et d'ouvrir de nouvelles voies de développement. (Synonymes : entrepreneur innovant ; Termes déconseillés : entrepreneur-innovant). (Source 1. Denyse Letourneau, *Recommandations sur l'emploi des termes entrepreneuriat, entrepreneurial et entreprendre*, Québec, pos. 42)

Entrepreneur social : Personne qui perçoit un problème social et se base sur les principes de la création d'entreprise pour concevoir, créer et gérer une entreprise dont le but est un changement social. Les entrepreneurs sociaux travaillent, généralement, dans un cadre associatif, mais ils peuvent aussi se situer dans le secteur privé ou travailler pour l'État. Beaucoup de créateurs d'entreprises qui ont réussi, tels que Bill Gates créateur de Microsoft, sont devenus des entrepreneurs sociaux. (4. Les principes de l'entrepreneuriat)

Entrepreneuriat : Activité qui consiste à mettre sur pied une ou plusieurs entreprises en mettant en œuvre diverses ressources afin de répondre aux demandes de clients dans une économie de marché par la conception, la production, la commercialisation ou l'échange de biens, ou par la fourniture de services. (Synonymes : création d'entreprise, fondation d'entreprise, ouverture d'entreprise ; Termes déconseillés : entrepreneurship, entreprenorat). (Source 1. Denyse Letourneau, *Recommandations sur l'emploi des termes entrepreneuriat, entrepreneurial et entreprendre*, Québec, pos.44)

Entreprise : Organisation qui, indépendamment de sa forme juridique, exerce une activité marchande afin de répondre aux demandes de clients dans une économie de marché en mettant en œuvre diverses ressources conformément à des objectifs définis et poursuivis par la direction. (Synonymes : création d'entreprise, fondation d'entreprise, ouverture d'entreprise ; Termes déconseillés : entrepreneurship, entreprenorat). (Source 1. Denyse Letourneau, *Recommandations sur l'emploi des termes entrepreneuriat, entrepreneurial et entreprendre*, Québec, pos.45)

Entreprise à domicile : Entreprise dont le siège est au domicile de son propriétaire, quelle qu'en soit la taille ou la nature. (4. Les principes de l'entrepreneuriat)

Entreprise en participation (ou coentreprise) : Entité juridique créée par plusieurs entreprises s'unissant pour conduire une activité de façon séparée et pour en partager les profits et les pertes. (4. Les principes de l'entrepreneuriat)

Entreprise individuelle : Forme d'entreprise où une seule personne est responsable de

toutes les obligations de l'entreprise. (4. Les principes de l'entrepreneuriat)

Esprit d'entrepreneuriat : Disposition physique du propriétaire-dirigeant d'expérience qui détermine l'orientation de son action vers le bon fonctionnement et la pérennité de son entreprise. (Synonymes : esprit entrepreneurial). (Source 1. Denyse Letourneau, *Recommandations sur l'emploi des termes entrepreneuriat, entrepreneurial et entreprendre*, Québec, pos.49)

État de trésorerie : Synthèse des flux de trésorerie d'une société au cours d'une période de temps. (4. Les principes de l'entrepreneuriat)

Excubateur : structure d'incubation de projet d'entreprises établie, dédiée aux projets d'innovation de rupture en marge des activités existantes, menés par des combinaisons d'équipes internes et externes. Il permet aux entreprises de créer leurs propres startups qui contribueront à la croissance de l'entreprise. En théorie ! (Source: 5. Oliver Ezratty, *Guide des startups en France*, avril 2018 – 22e édition)

Exit : c'est la « sortie » des investisseurs de leur investissement dans la startup. Se matérialise par la capacité à transformer leur part dans la startup en cash. Soit par rachat de l'entreprise par une autre ou par un autre fonds d'investissement, soit par l'introduction en bourse. (Source: 5. Oliver Ezratty, *Guide des startups en France*, avril 2018 – 22e édition)

Financement de démarrage : Financement fourni à une entreprise pour le développement d'un produit et pour sa commercialisation initiale. C'est habituellement un financement accordé à des entreprises qui n'ont pas encore commencé à vendre leur produit commercialement. (4. Les principes de l'entrepreneuriat)

Financement relais : Prêt à court terme qui doit être remboursé rapidement. (4. Les principes de l'entrepreneuriat)

Fonds de capital risqué : Les fonds d'investissements en capital-risque (Venture Capital en anglais) – voir notre définition du fonds d'investissements – est une destination particulière des capitaux investis. Les investisseurs en capital-risque peuvent apporter du capital, leurs réseaux et expériences aux premières étapes de la création d'une entreprise ayant un fort potentiel de développement et de retour sur investissement. (Source : 2. *Lexique Startups, Maddyness*)

Fonds de capital développement : Segment du capital investissement, les fonds de capital développement investissent spécifiquement dans des entreprises en forte croissance qui ont des besoins de financement élevés. Un investissement généralement réalisé dans des entreprises vieilles de plusieurs années, ayant atteint une taille significative et ayant de fortes perspectives de croissance nécessitant d'importants fonds propres. (Source : 2. *Lexique Startups, Maddyness*)

Fonds d'investissements : Les fonds d'investissements (Private Equity en anglais) est une société ou une entité qui a pour objectif d'investir dans des sociétés cotées ou non cotées et sélectionnées au préalable. Une sélection faite selon différents critères qui dépendent de l'orientation des placements du fonds qui peuvent être très classiques ou au contraire plus spécifiques. Une distinction qui définit – avec le stade d'évolution de la société – notamment le capital-risque, le capital développement ou les fonds LBO. (Source : 2. *Lexique Startups, Maddyness*)

Fonds evergreen : fonds d'investissement dans lequel les investisseurs restent longtemps dans le capital de l'entreprise, en finançant ses tours d'investissement successifs. Ce sont des fonds ayant une approche très long terme. (Source : 5. Oliver

Ezratty, *Guide des startups en France*, avril 2018 – 22e édition)

Fonds propres : ce sont les ressources dites stables de l'entreprise qui intègrent notamment son capital social, les subventions d'investissement, l'apport en investissement externe (avec prise de participation au capital), les bénéfices accumulés et les provisions. Un « investissement sur fonds propres » est un investissement d'une entreprise réalisé avec ses propres ressources et sans apport de fonds externes (investissement, augmentation de capital). (Source : 5. Oliver Ezratty, *Guide des startups en France*, avril 2018 – 22e édition)

Hard tech : appellation des projets entrepreneuriaux qui font repousser les frontières de la science et de ses applications. On peut par exemple y ranger les startups dans l'informatique quantique, dans les applications avancées de l'intelligence artificielle, dans les biotechs les plus avancées ou même dans la conquête spatiale, comme pour faire de la récolte de minerais sur des astéroïdes. (Source : 5. Oliver Ezratty, *Guide des startups en France*, avril 2018 – 22e édition)

Incubateur : Les incubateurs sont des structures d'accompagnement de projets de création d'entreprises. Un incubateur peut apporter un appui en termes d'hébergement, de conseil et de financement, lors des premières étapes de la vie de l'entreprise. À la différence d'une pépinière d'entreprises, un incubateur s'adresse à des sociétés très jeunes ou encore en création, et leur propose un ensemble de services adaptés. Les incubateurs peuvent se différencier entre eux par les services qu'ils proposent, leur caractère lucratif ou non, ou encore le type de projets qu'ils ciblent. (Source : 2. *Lexique Startups, Maddyness*)

Incubateur d'entreprises : C'est une forme de mentorat qui offre gratuitement ou à prix réduit, à des créateurs d'entreprises nouvelles ou jeunes, un lieu de travail, des conseils et des services. (4. Les principes de l'entrepreneuriat)

Innovation : Création et introduction de biens, de services, de procédés nouveaux ou sensiblement améliorés sur un marché et dans divers milieux utilisateurs. (Source 1. Denyse Letourneau, *Recommandations sur l'emploi des termes entrepreneuriat, entrepreneurial et entreprendre*, Québec, pos .58)

Investisseurs providentiels : Personnes qui disposent de capitaux qu'elles sont prêtes à risquer. (4. Les principes de l'entrepreneuriat)

Lean startup : L'expression « Lean Startup » renvoie à une approche spécifique du démarrage d'une activité économique et du lancement d'un produit. Elle repose sur le « Validated learning » (vérification de la validité des concepts), l'expérimentation scientifique et le design itératif. Elle tend à réduire les cycles de commercialisation des produits, à mesurer régulièrement les progrès réalisés, et à obtenir des retours de la part des utilisateurs. Dans cette optique les startups cherchent à concevoir des produits et services qui rencontrent au mieux la demande de leurs consommateurs, avec un investissement initial minimal. Le concept est initialement développé en 2008 par Eric Ries sur la base de la pensée Lean et s'applique en particulier au domaine high-tech dans le contexte de la Silicon Valley. Depuis lors il a connu un grand succès à travers le monde, notamment grâce au livre de Ries, *The Lean Startup* : « How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses ». Par extension, le concept peut aujourd'hui s'appliquer à tout individu, équipe ou entreprise qui introduit un nouveau produit sur le marché. (Source : 2. *Lexique Startups, Maddyness*)

Levée de fonds : apport de financement à une startup, souvent associé à une augmentation du capital et une dilution dans le capital des parts des fondateurs. Il y a en général plusieurs levées de fonds dans la vie d'une startup : démarrage, amorçage et développement. (Source : 5. Oliver Ezratty, *Guide des startups en France*, avril 2018 – 22e édition)

Leveur de fonds : société de service spécialisée qui accompagne une startup dans son processus de levée de fonds auprès d'investisseurs, en général des VCs. (Source : 5. Oliver Ezratty, *Guide des startups en France*, avril 2018 – 22e édition)

Ligne de crédit : (1) Accord entre une banque et un de ses clients précisant le montant maximum de dette non garantie que le client peut devoir à la banque à un moment donné ; (2) Limite fixée par un vendeur quant au montant qu'un client peut acheter à crédit. (4. Les principes de l'entrepreneuriat)

Liquidité : Capacité d'un actif à être converti en trésorerie aussi vite que possible, sans perte de valeur. (4. Les principes de l'entrepreneuriat)

Love money : source de financement initiale de la startup avec la famille et les amis. (Source : 5. Oliver Ezratty, *Guide des startups en France*, avril 2018 – 22e édition)

Marketing : Ensemble des activités d'études, de promotion, de distribution et de vente d'un produit ou service. Rentrent notamment dans le marketing : la publicité, la promotion, la fixation des tarifs et le packaging. (4. Les principes de l'entrepreneuriat)

Marketing de niche : Identification et ciblage de segments de marché mal desservis par les concurrents. (4. Les principes de l'entrepreneuriat)

Marque déposée : Forme de protection juridique accordée à une personne physique ou morale pour les mots, noms, symboles, sons, ou couleurs permettant de distinguer ses biens ou services. Les marques déposées, à la différence des brevets, peuvent être renouvelées indéfiniment, aussi longtemps qu'elles sont utilisées par l'entreprise. (4. Les principes de l'entrepreneuriat)

Mentalité d'entrepreneur : Ensemble des manières d'agir, de penser, de juger et des dispositions psychologiques et morales du propriétaire-dirigeant d'entreprise reconnu pour avoir à son actif une expérience probante en affaires dans l'exercice de ses fonctions. (Synonymes : mentalité de propriétaire-dirigeant d'entreprise, mentalité de propriétaire-dirigeant, mentalité entrepreneuriale). (Source 1. Denyse Letourneau, *Recommandations sur l'emploi des termes entrepreneuriat, entrepreneurial et entreprendre*, Québec, pos. 61)

Mentorat : Aide personnelle, volontaire et gratuite, à caractère confidentiel, qui est apportée par un mentor sur une longue période, pour répondre aux besoins particuliers d'un mentore en fonction d'objectifs liés à son développement personnel et professionnel ainsi qu'au développement de ses compétences et ses apprentissages dans une activité donnée. (Termes déconseillés : mentoring, mentorship). (Source 1. Denyse Letourneau, *Recommandations sur l'emploi des termes entrepreneuriat, entrepreneurial et entreprendre*, Québec, pos.62)

Mentorat pour l'entrepreneurs : Mentorat qui répond aux besoins particuliers des entrepreneurs en vue d'accroître les taux de réussite et de pérennité des entreprises. (Termes déconseillés : mentorat entrepreneurial). (Source 1. Denyse Letourneau, *Recommandations sur l'emploi des termes entrepreneuriat, entrepreneurial et entreprendre*, Québec, pos.64)

Milieu des affaires : Ensemble des gens d'affaires d'un quartier, d'un village, d'une région ou d'un pays. (Synonymes : monde des affaires, milieu d'affaires, monde d'affaires ; Termes deconseillés : milieu entrepreneurial). (Source 1. Denyse Letourneau, *Recommandations sur l'emploi des termes entrepreneuriat, entrepreneurial et entreprendre*, Québec, pos. 64)

Mise en réseau : (1) Développement de contacts professionnels pour nouer des relations commerciales, accroître ses connaissances, étendre une entreprise ou servir une communauté (2) (4. Les principes de l'entrepreneuriat)

Modèle économique : décrit l'articulation des sources de revenus et de coûts d'une société et leur rentabilité. Un bon modèle économique permet de générer du chiffre d'affaire profitable, le plus vite possible, qui soit durable et qui assure également des économies d'échelle. (Source : 5. Oliver Ezzratty, *Guide des startups en France*, avril 2018 – 22e édition)

Moteur de recherche : Programme informatique facilitant la localisation et le retrait d'informations sur l'Internet. (4. Les principes de l'entrepreneuriat)

Obligations convertibles : forme particulière de financement des startups par les fonds d'investissement. C'est formellement un prêt avec taux d'intérêt, mais qui a une ou plusieurs échéances données est convertible par le prêteur en actions dans la société, à une valorisation définie à l'avance, ou bien remboursable intégralement comme un prêt. Cet investissement limite les risques pour l'investisseur et la dilution du capital pour les fondateurs. La combinaison d'une augmentation de capital et la création d'obligations convertibles est assez courante. (Source : 5. Oliver Ezzratty, *Guide des startups en France*, avril 2018 – 22e édition)

Pack d'investisseurs : le package d'informations structurées envoyé aux investisseurs potentiels de la startup (business angels, VCs). Il regroupe généralement une fiche de synthèse, un business plan et une présentation (slides). (Source : 5. Oliver Ezzratty, *Guide des startups en France*, avril 2018 – 22e édition)

Pacte d'actionnaire : c'est le document qui décrit précisément comment va évoluer la startup du point de vue de sa structure de capital. Il comprend beaucoup de détails qui décrivent notamment les mécanismes de dilution et de relution, le processus de sortie, et ce qui se passe quand tout va mal. Il doit prévoir notamment le départ éventuel de certains fondateurs, à la fois du capital, et de la structure de direction de l'entreprise (vu dans ses statuts). (Source : 5. Oliver Ezzratty, *Guide des startups en France*, avril 2018 – 22e édition)

Participation : Part d'un associé dans le capital d'une entreprise. (4. Les principes de l'entrepreneuriat)

Passif : Ensemble des dettes d'une entreprise, y compris ses comptes fournisseurs, ses impôts non payés, ses prêts bancaires non remboursés et toutes ses autres obligations. Les dettes à court terme sont à échéance à moins d'un an alors que celles à long terme sont à échéance à plus d'un an. (4. Les principes de l'entrepreneuriat)

Pépinière d'entreprise : Une pépinière d'entreprises est une structure destinée à faciliter la création d'entreprises en apportant un soutien technique et financier, des conseils et des services. Les services consistent le plus souvent à proposer des bureaux, parfois des locaux d'activités ou de stockage, des services logistiques mutualisés (accueil, salles de réunions,...) et des services d'accompagnement (conseils, formation, intégration dans les réseaux économiques,...). Soutenues par des acteurs publics, elles

appliquent une tarification avantageuse pour une période limitée (4 ans maximum). (Source : 2. *Lexique Startups, Maddyness*)

Pivot : changement de stratégie ou de positionnement d'une startup qui peut être parfois assez radical. Il résulte d'une confrontation au marché qui n'a pas validé la stratégie existante et de la nécessaire adaptation pour survivre ! Par exemple, lorsque Seismic abandonne le micro-blogging vidéo pour passer à l'agrégation des flux de vos réseaux sociaux. Qui dit pivot dit tout de même points communs entre l'ancienne et la nouvelle stratégie ! (Source : 5. Oliver Ezratty, *Guide des startups en France*, avril 2018 – 22e édition)

Plan d'affaires : Document exposant un projet d'entreprise, donnant son état actuel, les besoins prévus et les résultats projetés. Il contient une présentation détaillée du produit ou service devant être offert, du marché et de la concurrence, de la stratégie de commercialisation, le plan d'action et le management ainsi que les prévisions de bénéfices et de trésorerie et les premiers bilans prévisionnels. (4. Les principes de l'entrepreneuriat)

Plan de marketing : Document décrivant la clientèle potentielle d'une entreprise et une stratégie globale pour lui vendre ses biens ou services. (4. Les principes de l'entrepreneuriat)

Point mort : Volume des ventes qui permet juste de couvrir les coûts variables et fixes d'une société. (4. Les principes de l'entrepreneuriat)

Portage de projets innovants : Fait pour une personne physique ou morale de concevoir et de définir des projets qui apportent des innovations dans un domaine d'activité donnée, et d'assurer la réunion de diverses ressources qui font déboucher les projets sur une mise en œuvre concrète et sur le démarrage des activités. (Synonymes : projets de projets innovateurs). (Source 1. Denyse Letourneau, *Recommandations sur l'emploi des termes entrepreneuriat, entrepreneurial et entreprendre*, Québec, pos.70)

Porteur de projet : Personne physique ou morale qui est à l'origine de la conception et de la définition d'un projet, qui assure la réunion de diverses ressources qui font déboucher le projet sur une mise en œuvre concrète et sur le démarrage des activités. (Source 1. Denyse Letourneau, *Recommandations sur l'emploi des termes entrepreneuriat, entrepreneurial et entreprendre*, Québec, pos.71)

Post-money : se dit de la valorisation d'une startup après un tour de financement. (Source : 5. Oliver Ezratty, *Guide des startups en France*, avril 2018 – 22e édition)

Premier tour : premier tour de financement d'une startup. Se dit de la première augmentation de capital avec des investisseurs autres que les fondateurs et leur famille et leurs amis. (Source : 5. Oliver Ezratty, *Guide des startups en France*, avril 2018 – 22e édition)

Pre-money : se dit de la valorisation d'une startup avant un tour de financement. (Source : 5. Oliver Ezratty, *Guide des startups en France*, avril 2018 – 22e édition)

Prêt d'Amorçage : octroyé par Bpifrance. C'est un prêt qui peut faire suite soit à une aide à l'innovation soit à tout autre type d'aide à l'innovation par exemple régionale. Il concerne les entreprises ayant moins de cinq années d'existence. Il sert à faire le pont avec le tour de financement suivant. (Source : 5. Oliver Ezratty, *Guide des startups en France*, avril 2018 – 22e édition)

Prêt d'honneur : prêt octroyé le plus souvent par des membres des Réseaux

Entreprendre ou de Initiative France. De quelques dizaines de milliers d'Euros, ils permettent de démarrer la société. Ce sont des prêts personnels pour les fondateurs qui doivent alimenter les fonds propres de leur société (et pas des comptes courants). (Source : 5. Oliver Ezratty, *Guide des startups en France*, avril 2018 – 22e édition)

Prêt non garanti : Source de capitaux empruntés à court terme pour laquelle le prêteur n'exige pas de l'emprunteur le nantissement d'un actif à titre de sûreté. (4. Les principes de l'entrepreneuriat)

Prime d'émission : c'est la différence entre la valeur d'une part de capital social d'une entreprise et la valeur d'une part lors d'un tour de financement, qui tient compte de sa « valorisation ». (Source : 5. Oliver Ezratty, *Guide des startups en France*, avril 2018 – 22e édition)

Private Equity : c'est le métier d'investissement en capital risque. Décrit la gestion de fonds de sociétés qui sont « privées » au sens, pas introduites en bourses (« public companies » en américain). (Source : 5. Oliver Ezratty, *Guide des startups en France*, avril 2018 – 22e édition)

Profil d'entrepreneur : Ensemble des traits caractéristiques du propriétaire-dirigeant d'entreprise reconnu pour avoir à son actif une expérience probante en affaires dans l'exercice de ses fonctions. (Synonymes : profil de propriétaire-dirigeant d'entreprise, profil de propriétaire-dirigeant, profil entrepreneurial). (Source 1. Denyse Letourneau, *Recommandations sur l'emploi des termes entrepreneuriat, entrepreneurial et entreprendre*, Québec, pos. 82)

Projet d'innovation : projet qui vise à apporter une ou plusieurs innovations dans un domaine donné. (Synonymes : projet innovant, projet innovateur ; Termes déconseillés : projet entrepreneurial). (Source 1. Denyse Letourneau, *Recommandations sur l'emploi des termes entrepreneuriat, entrepreneurial et entreprendre*, Québec, pos. 87)

Promoteur : Personne qui donne la première impulsion à un projet, à une activité, à un mouvement, qui en assure la création et en provoque le développement, le succès. (Source 1. Denyse Letourneau, *Recommandations sur l'emploi des termes entrepreneuriat, entrepreneurial et entreprendre*, Québec, pos. 89)

Ratchet : clause des pactes d'actionnaire qui augmente le nombre d'actions des investisseurs au prochain tour de table lorsque la valorisation de la société est en baisse entre deux tours parce que l'objectif de chiffre d'affaire n'a pas été atteint. (Source : 5. Oliver Ezratty, *Guide des startups en France*, avril 2018 – 22e édition)

Relution : l'inverse d'une dilution. Se dit notamment d'une opération sur la structure de capital de la société qui réduit le nombre d'actions et augmente leur valeur unitaire. Cela peut se produire notamment lorsqu'une entreprise rachète ses propres actions en bourse pour en augmenter le cours. Les clauses de relution dans les pactes d'actionnaire permettent aux investisseurs de récupérer des actions à un montant symbolique au cas où la valorisation de la société baisserait lors d'une nouvelle opération de financement. (Source : 5. Oliver Ezratty, *Guide des startups en France*, avril 2018 – 22e édition)

Rentabilité : concept souvent oublié dans les business plans. (Source : 5. Oliver Ezratty, *Guide des startups en France*, avril 2018 – 22e édition)

Qualités d'entrepreneur : Ensemble des qualités personnelles, des compétences sociales qui sont caractéristiques du propriétaire-dirigeant d'entreprise reconnu pour

avoir à son actif une expérience probante en affaires dans l'exercice de ses fonctions et qui sous-tendent un monde de comportement engage vers l'action et la création de valeur. (Synonymes : qualités entrepreneuriales, qualités de propriétaire-dirigeant d'entreprise, qualités de propriétaire-dirigeant ; Termes déconseillés : qualités d'entrepreneuriat, entrepreneurship). (Source 1. Denyse Letourneau, *Recommandations sur l'emploi des termes entrepreneuriat, entrepreneurial et entreprendre*, Québec, pos. 91)

Région entreprenante : Région qui met à exécution des projets, des activités avec audace et hardiesse. (Source 1. Denyse Letourneau, *Recommandations sur l'emploi des termes entrepreneuriat, entrepreneurial et entreprendre*, Québec, pos. 92)

Société : forme juridique d'entreprise dans laquelle elle est juridiquement distincte de ses propriétaires. Elle permet de réduire leur responsabilité, de faciliter les transferts de propriété et de prolonger indéfiniment la durée de vie de l'entreprise. (4. Les principes de l'entrepreneuriat)

Serial entrepreneur : se dit de l'entrepreneur qui a monté plusieurs entreprises, une expérience assez prisée des investisseurs, surtout lorsque les entreprises montées ont été des succès (notamment après des 'exit'). (Source : 5. Oliver Ezratty, *Guide des startups en France*, avril 2018 – 22e édition)

Société de personnes : Forme juridique d'entreprise dans laquelle plusieurs personnes sont copropriétaires et partagent pertes et profits. (4. Les principes de l'entrepreneuriat)

Société en commandite simple : Forme de société dans laquelle les opérations quotidiennes sont gérées par un ou plusieurs associés gérants et financées par des associés commanditaires ou passifs qui sont légalement responsables des pertes au prorata du montant de leur investissement. (4. Les principes de l'entrepreneuriat)

Société financière d'innovation : Institution spécialisée dans l'offre d'importants capitaux à long terme à des entreprises n'ayant pas encore fait leurs preuves mais promises à une très forte croissance. Elle peut aussi offrir divers degrés d'expertise technique ou en gestion. (4. Les principes de l'entrepreneuriat)

Sous-traitance : Utilisation d'autres entreprises, dites sous-traitantes, et non de personnel direct, pour la réalisation d'opérations, notamment de services standard tels que comptabilité, paie, informatique, publicité. (4. Les principes de l'entrepreneuriat)

Startup : Le mot startup (ou start-up) est un mot anglophone d'origine américaine, diminutif de startup company. Il est composé de start (commencer en français) et up, notion de hauteur, d'élévation. Il s'agit donc littéralement d'une « société qui démarre ». La startup ou jeune pousse (expression française pour startup, sexy hein) est une jeune entreprise à fort potentiel de croissance et qui fait la plupart du temps l'objet de levée de fonds. On parle également de startup pour des entreprises en construction qui ne se sont pas encore lancées sur le marché commercial (ou seulement à titre expérimental). Elle est en phase plus ou moins longue de développement d'un produit, de test d'une idée, de validation d'une technologie ou d'un modèle économique. (Source : 2. *Lexique Startups, Maddyness*)

Stocks : Marchandises finies ou en cours de fabrication et matières premières détenues par une entreprise. (4. Les principes de l'entrepreneuriat)

Sûreté : Actif nanti pour garantir le remboursement d'un prêt. (4. Les principes de l'entrepreneuriat)

Startup : Le mot startup (ou start-up) est un mot anglophone d'origine américaine, diminutif de startup company. Il est composé de start (commencer en français) et up, notion de hauteur, d'élévation. Il s'agit donc littéralement d'une « société qui démarre ». La startup ou jeune pousse (expression française pour startup, sexy hein) est une jeune entreprise à fort potentiel de croissance et qui fait la plupart du temps l'objet de levée de fonds. On parle également de startup pour des entreprises en construction qui ne se sont pas encore lancées sur le marché commercial (ou seulement à titre expérimental). Elle est en phase plus ou moins longue de développement d'un produit, de test d'une idée, de validation d'une technologie ou d'un modèle économique. (Source : 2. *Lexique Startups, Maddyness*)

Term sheet : lettre d'intention, intégrant la proposition de conditions d'entrée d'un investisseur (VC) dans un tour de financement de startup. Définit au minimum la valorisation de la société pre-money, l'investissement consacré et le pourcentage que cela représentera dans le capital de la société. C'est une sorte de lettre d'intention d'investissement, base de départ de la négociation. (Source : 5. Oliver Ezratty, *Guide des startups en France*, avril 2018 – 22e édition)

Tour de table : décrit la négociation croisée avec plusieurs investisseurs dans le cadre d'une levée de fond. (Source : 5. Oliver Ezratty, *Guide des startups en France*, avril 2018 – 22e édition)

Trésorerie : Différence entre l'argent que l'entreprise encaisse et celui qu'elle verse en paiement au cours d'une période de temps. Il s'agit de l'argent qui est disponible pour faire des achats et payer les factures reçues et faire face aux obligations encourues. (4. Les principes de l'entrepreneuriat)

Valeur d'entrepreneur : Principe morale et éthique qui oriente l'action et le comportement du propriétaire-dirigeant d'entreprise et qui participe à la construction d'un code de conduite. (Synonymes : valeur de propriétaire-dirigeant d'entreprise, valeur de propriétaire-dirigeant, valeur entrepreneuriale). (Source 1. Denyse Letourneau, *Recommandations sur l'emploi des termes entrepreneuriat, entrepreneurial et entreprendre*, Québec, pos. 103)

Valorisation : la valeur qui est donnée à une entreprise par ses investisseurs et les fondateurs au moment d'un tour de financement. Il y a la valorisation pre-money avant le financement, et post-money, en y ajoutant les nouveaux financements. Le calcul de la valorisation fait l'objet de négociations entre l'entreprise et les investisseurs potentiels. Il n'est pas déterminé de manière purement rationnelle ou réglementaire. Il est préférable de ne pas laisser s'éterniser ce genre de négociation et d'être raisonnable. A la fois pour ne pas trop diluer son capital et aussi pour ne pas rendre amers les investisseurs après la prise de participation. (Source : 5. Oliver Ezratty, *Guide des startups en France*, avril 2018 – 22e édition)

VC : venture capital(ists), malheureusement traduit en « capital risque » ou « capitaux risqués » dans la langue de Molière. (Source 5. Oliver Ezratty, *Guide des startups en France*, avril 2018 – 22e édition)

11

RESSOURCES BIBLIOGRAPHIQUES UTILES



11.1 RESSOURCES INSTITUTIONNELLES QUI INFLUENCENT OU DÉTERMINENT LES ACTIONS ENTREPRENEURIALES EN MILIEU UNIVERSITAIRE

11.1 DOCUMENTS ÉLABORÉS PAR L'UNION EUROPÉENNE

1. Communication de la Commission au Parlement Européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au comité des régions, Bruxelles, le 9.1.2013 com(2012) 795 final, Plan d'action « Entrepreneuriat 2020» Raviver l'esprit d'entreprise en Europe, Bruxelles, 09/01/2012.
2. Communication de la Commission au Parlement Européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions une nouvelle stratégie de l'UE en faveur de l'enseignement supérieur, Bruxelles, 30/05/2017.

11.2 DOCUMENTS SPÉCIFIQUES AUX PARTENAIRES EUROPÉENS

3. Le programme PEPITE - Pôle Étudiant pour l'Innovation, le Transfert et

l'Entrepreneuriat (Source : <https://www.pepite-france.fr>)

- 3.1 Le Statut National Étudiant-Entrepreneur (<https://www.pepite-france.fr/a-statut-etudiant-entrepreneur>)
- 3.2 Le Diplôme Étudiant Entrepreneur (D2E) (<https://www.pepite-france.fr/b-diplome-etudiant-entrepreneur-2>)
- 3.3 Le Prix PEPITE - Tremplin pour l'Entrepreneuriat Étudiant (<https://www.pepite-france.fr/c-prix-pepите>)
- 3.4 Pépите Éducation (<https://www.pepite-france.fr/pepите-education>)
- 3.5 Pépите Starter (<https://www.pepite-france.fr/d-pepите-starter>)
- 3.6 Pépите Skills (<https://www.pepite-france.fr/pepите-skills>)

Belgique

4. Plan Marshal 4.0 (<http://planmarshall.wallonie.be>)
5. « Avant de créer des entreprises, il faut créer des entrepreneurs », Vers une stratégie régionale en matière de sensibilisation des jeunes à l'entrepreneuriat, 1819.brussels; Région Bruxelles-Capitale, 2016.
(https://www.1819.brussels/sites/default/files/documents/strategie_rbc_dec_2015_def_dg_approved_bis.pdf)
6. Entrepreneuriat académique : Entrepreneuriat ambitieux ? Fondation FREE POUR ENTREPRENDRE, Belge, 2009.
(http://www.reflexions.uliege.be/upload/docs/application/pdf/2009-10/rapportfree_web.pdf)
7. L'entrepreneuriat en Belgique : problèmes et défis. La vision des experts, Conseil Central de l'Economie, 2010. (<http://www.cepess.be/wp-content/uploads/2016/10/EntreprendreFinal-online.pdf>)

Roumanie

8. Les sociétés entrepreneuriales estudiantines. *Arrêté no 3262 du Ministère Roumain de l'Education National du 16 février 2017.*

11.2 LIVRES ADRESSANT LES EXPÉRIENCES ENTREPRENEURIALES EN MILIEU UNIVERSITAIRE

11.2.1 LIVRES PUBLIÉS EN FRANCE

9. Jean-Pierre Boissin, Les bonnes pratiques des PEPITE 2018 : *Retours et transferts d'expériences innovantes des Pôles étudiants Pour l'Innovation, le transfert et l'Entrepreneuriat*, Pépite France, 2018, ISBN : 9782868971197.
10. Guide pratique « Université et entrepreneuriat étudiant », Conférence des Présidents d'Université, 2016 (<http://www.cpu.fr/actualite/universite-et-entrepreneuriat-etudiant-le-guide-de-la-cpu-vient-de-sortir/>), 2016

11.2.2 LIVRES PUBLIÉS EN ROUMANIE

11. Soporan, Vasile-Filip, Universitatea, ecoantreprenoriatul și dezvoltarea comunităților, Editura PEC - Pro Ecologic Concept, Cluj-Napoca, 2015, ISBN 978-606-93783-5-9. (Motivații: motivația personală, motivația căutării, motivația începuturilor, motivația continuării, motivația în cuvinte cheie, motivația întrebărilor, motivația sensibilizării cititorilor; Universitatea ecoantreprenorială, Contextul dezvoltării ecoresponsabile, Experiențe și căutări în dezvoltarea comunităților; gânduri despre dezvoltarea antreprenoriatului ecoresponsabil); (L'Université, l' éco-entrepreneuriat et le développement des communautés: Motivations – la motivation personnelle, la motivation des recherches, la

motivation de la réglementation institutionnelle, la motivation du début, La motivation de la continuation, la motivation dans des mots-clés, la motivation par des questions, la motivation des lecteurs; l'université éco - entrepreneuriale; ;e contexte du développement éco-entrepreneurial; recherches dans domaine du développement des communautés; réflexions sur le développement de l'entrepreneuriat éco-responsable).

11.3 GUIDES SUR L'ENTREPRENEURIAT A CARACTÈRE GÉNÉRAL

11.3.1 GUIDES PUBLIÉS EN FRANCE

12. Oliver Ezratty, *Guide des Startups en France*, Avril 2018 – 22e édition. (<https://www.oezratty.net/wordpress/2018/guide-des-startups-2018/>)

11.3.2 GUIDES PUBLIÉS EN ROUMANIE

13. Marian Rujoiu, Dan Lambescu, Daniel Dragnea, Bogdan Tălmăciu, Claudia Neculaie, *Ghidul antreprenorului*, (*Guide de l'entrepreneur*), București: Vidia, 2010, ISBN 978-606-92477-2-3.

11.4 GUIDES SPECIALISÉS

11.4.1 GUIDES DE CRÉATION D'ENTREPRISE

14. Michelle Jean-Baptiste, *Les fiches outils de la création d'entreprise*, Eyrolles, 2016, ISBN 978-2-212-56287-3. Le guide présente 75 fiches opérationnelles, 15 cas pratiques - 165 conseils. Les thématiques présentées peuvent être groupées comme suit : **Connaître la réalité de l'entrepreneuriat** (Posture entrepreneuriale : entre fantasmes et réalités , Entrepreneurs, des motivations multiples, Entrepreneurs : des profils variés); **Prendre les précautions utiles avant de se lancer** (Travailler la cohérence homme-projet, Connaître son marché et formaliser son offre, Identifier les barrières réglementaires, Mettre en place un business plan et un prévisionnel financier); **Savoir se faire accompagner** (Solliciter les structures institutionnelles d'accompagnement, Solliciter les associations et les fédérations professionnelles , Solliciter les pépinières, les incubateurs et les accélérateurs, Solliciter les structures privées d'accompagnement), **Mettre en place une protection juridique adaptée** (Comment protéger vos idées, marques, logos et noms de domaine?, Comment protéger vos innovations?, Quelle forme juridique choisir ?, Comment choisir et protéger le nom de votre entreprise ?, Comment rédiger vos statuts ?, Quelles sont les formalités de création à mettre en œuvre ? Comment mettre en place les premiers contrats avec ses clients et fournisseurs ?, Comment choisir le contrat de bail adapté ?, Penser à la protection de l'entrepreneur); **Trouver les financements nécessaires** (Les aides à la création et à la reprise d'entreprise, Les prêts, Les investisseurs, Financer son entreprise grâce au crowdfunding); **Vendre ses produits et services** (Les différents modèles de distribution de son offre, La veille concurrentielle, S'approprier les techniques de vente, Le prix de vente, Diversifier ses clients pour se développer, Savoir négocier, « Booster » son entreprise sur Internet); **Promouvoir et communiquer sur son entreprise** (Image de marque de l'entreprise, Image de l'entrepreneur, Lancer une campagne de communication, Communiquer grâce à la presse, Utiliser les réseaux sociaux, Utiliser les réseaux physiques et les recommandations); **Savoir s'entourer** (L'expert-comptable, Comment choisir votre avocat ?, Le banquier, Comment choisir votre assureur ?, Le coaching au service du créateur d'entreprise , Comment choisir votre traducteur-interprète ?, Pourquoi avoir un parrain ou un mentor ?, Pourquoi avoir un confident ?, Pourquoi faire appel au médiateur ?); **Recruter ses prestataires et ses salariés** (Externaliser ou faire en interne ?, Embauche du premier salarié, Rémunération des salariés, Gérer la croissance, Gestion RH : motiver, évaluer, Gestion RH : sanctionner, se séparer,

Formation des salariés); [Gérer son entreprise efficacement](#) (Pourquoi et comment structurer vos achats ?, Mieux comprendre l'acte d'achat pour mieux vendre, Bien choisir ses fournisseurs, Gérer la trésorerie, Le BFR, Investir à bon escient, Les comptes courants d'associés, Augmenter ses fonds propres, Les différentes formes de crédit moyen et long terme, Les différentes formes de crédit court terme, L'affacturage (factoring); [Anticiper les risques et les difficultés](#) (Les conflits entre associés, Conflits avec les salariés, Difficultés personnelles et familiales, Le stress, le burn-out : une réalité à ne pas négliger, Contrôle fiscal, Contrôle Urssaf, L'Inspection du travail, Abus de biens sociaux et acte anormal de gestion, Difficultés financières et dépôt de bilan, Comment éviter les pièges ?, Comment rebondir après une crise ?).

15. *Le carnet de route du créateur et du repreneur*, APCAMA, 2014 (http://www.devenir-artisan.fr/sites/default/files/webmaster/pdf/devenir-artisan_livret.pdf)
16. *Évaluer son idée de création d'entreprise*, APCE, 2015. (<http://www.entreprendre-ensemble.com/pdf/outils/evaluer-son-idee.pdf>).
17. *Guide Pratique du Créateur - Les étapes de la création de votre entreprise*, APCE, 2015, (<http://www.cocotte-numerique.fr/wp-content/uploads/2016/08/Guide-pratique-du-createur-APCE-juillet-2015.pdf>)
18. *Je crée ma petite entreprise. Guide de l'animateur. Formation en milieu du secondaire*, UNESCO, 2007. (https://toolkit.ineesite.org/resources/ineecms/uploads/1093/starting_my_own_small_business_FR.pdf)
19. *Guide de l'Entrepreneuriat. Marche & Business le parcours de l'entrepreneur*, Sage One, 2016. (<https://www.sageone.fr/guide-lentrepreneuriat-marche-business/>)
20. *Le kit de survie de l'entrepreneur*, MEDEF Reunion, 2016. (<http://medef-reunion.com/depasse-par-la-complexite-du-droit-telechargez-le-kit-de-survie-de-lentrepreneur.html>)
21. *Guide de créateurs d'entreprise en franchise*, APCE/FFF, 2012. (<http://www.entreprendre-ensemble.com/pdf/outils/guide-du-createur-en-franchise.pdf>)
22. *Guide de l'entrepreneur cédant. Transfert d'entreprise*, Desjardins, 2012. (<https://www.desjardins.com/wcm/idc/pdf/c50-commercial-cedant-f.pdf>)

11.4.2 GUIDES DE REDACTION D'UN PLAN D'AFFAIRES

23. *Guide de plan d'affaires*, IDESCO. (http://www.ideso.ca/images/PDF/guide/guide_plan.pdf)
24. Yves Corbeil, *Guide de rédaction du plan d'affaires*, CLD, (http://www.entrepreneurshipnordique.ca/publications/documents-de-reference/doc_download/13-guide-de-redaction-dun-plan-daffaire)

25. *Guide de plan d'affaires*, Entrepreneuriat Laval Québec, 2017. (https://www.el.ulaval.ca/medias/documents/Guide_r%C3%A9daction_plan_affaires-dec2016.pdf)
26. *Guide de rédaction de votre plan d'affaires, Entreprendre investir découvrir*, CLD Voudreuil-Saulanges, 2017. (http://www.idmanic.ca/sites/default/files/Plan%20d%27affaires%20-%20Guide%20de%20rédaction_0.pdf)
27. *Guide de rédaction du plan d'affaires pour les entreprises d'économie sociale*, CDEC de Québec, 2017. (<https://cdecdequebec.qc.ca/wp-content/uploads/2015/11/guide-de-redaction-du-plan-daffaires.pdf>)
28. *Guide de rédactions plan d'affaires, Innovation et développement*, CLD Manicouagan. (https://www.mapaq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/Regions/ChaudiereAppalaches/guide_plan_daffaires.pdf)
29. *Guide de rédaction de plan d'affaires pour l'entreprises d'économie libérale*, CLD Quebec, 2014. (https://www.mapaq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/Regions/ChaudiereAppalaches/guide_plan_daffaires.pdf)

11.4.3 GUIDES ADRESSANT LE FINANCEMENT DES ACTIONS ENTREPRENEURIALES

30. *Le guide de routard. Le guide du financement d'entreprise*, Hachette, 2016. (<http://www.agnes-bricard.com/wp-content/uploads/2017/03/Guide-du-routard-du-financement-dentreprise-2016-version-finale.pdf>)
31. *Guide de l'entrepreneur, Kiosk to invest, le financement participative*, SAS KIOSK TO INVEST, 2016. (https://www.ccimp.com/sites/default/files/kiosktoinvest_-_guide_entrepreneur_v0.71_0.pdf)

11.4.4 GUIDES ADRESSANT L'ENTREPRENEURIAT INNOVANT

32. Rani Dang, *Guide de l'entrepreneur innovant*, Université Nice Sophia Antipolis, ISEM, 2016. (<http://unice.fr/isem/contenus-riches/documents-telechargeables/presentation/guide-de-lentrepreneur-innovant>)
33. *Guide des bonnes pratiques de créativité en entreprise*, Crea Business Idea. (<https://4.interreg-sudoe.eu/contenido-dinamico/libreria-ficheros/669CE1A8-BB4C-64BE-E11E-2F36F3C66BAD.pdf>)

11.4.5 GUIDES ADRESSANT GUIDES ADRESSANT LES ACTIVITÉS DE FORMATION ENTREPRENEURIALE

34. *Éducation à l'esprit d'entreprise: Guide des formateurs, Unité "Entrepreneuriat 2020"*, Union Européenne, 2014, ISBN 978-92-79-30914-4, doi:10.2709/51368
35. *Guide d'activités pédagogiques. L'esprit d'entreprendre au collégial. De l'idée à l'action*, Québec, 2006.
(http://entrepreneuriat.inforoutefpt.org/documents/guide_pedagogique.pdf)
36. *Guide de l'animateur*, Programme CEFE de formation à l'entrepreneuriat destiné aux membres EA\$E, International Rescue Committee, 2012.
(https://www.fsnnetwork.org/sites/default/files/008_Guide-du-facilitateur-CEFE.pdf)
37. *Invitation à la culture entrepreneuriale. Guide d'élaboration de projet à l'intention du personnel enseignant*, BEFI de l'entrepreneuriat jeunesse, Education, Loisir et Sport Québec.
(http://www.inforoutefpt.org/mse/documents/guidemesure_fr_compl.pdf)
38. *Sensibilisation à l'entrepreneuriat, Programme de formation de l'école québécoise, Domaine du développement professionnel*, Québec, 2018.
(http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/dpse/formati on_jeunes/08-00857_SensibilisationEntrepreneuriat.pdf)
39. *Référentiel de compétences ENTREPRENEURIAT & ESPRIT D'ENTREPRENDRE*, Conférence des Présidents d'Université (CPU), 2010.
(<http://www.cpu.fr/publication/referentiel-de-competences-entrepreneuriat-esprit-dentreprenre/>)
40. *Université : étudier pour entreprendre*, CRID - Centre de ressources et l'ingénierie documentaires, 2015.
(http://www.ciep.fr/sites/default/files/atoms/files/focus_universite-etudier-entreprendre.pdf)
41. *Guide de pédagogie entrepreneuriale, Plan Marshall 2.vert*, 2017.
(www.espritdentreprenre.be)
42. Francine Jourdain, Diane Leduc, *Référentiel Développer la culture entrepreneuriale*, CEROMS (Comité estrien régional de l'orientation en milieu scolaire), Quebec, 2013.
(https://www.csrs.qc.ca/fileadmin/user_upload/Page_Accueil/Enseignants/Fenet re_pedagogique/Entrepreneuriat/Referentiel-interactif.pdf)
43. *Profil de compétences Entrepreneurial Skills Profile*, SAJE accompagnateur d'entrepreneurs; CRE de Montreal, 2018.
(http://www.lancersonentreprise.ca/img/profil/177_Profil_Entrepreneur_bil_v7.pdf)
44. *Guide des meilleures pratiques pour l'éducation à l'entrepreneuriat*, IO3, Le projet est financé par le Programme Erasmus + de l'Union européenne, 2017.
(<http://success4allstudents.eu/wp-content/uploads/2017/12/SUCCESS-ALL-IO3->

11.4.6 GUIDES PRESENTANT LES INSTRUMENTS ET FONCTIONNALITÉS DES CENTRES UNIVERSITAIRES D'ENTREPRENEURIAT ÉTUDIANT

45. Geoffrey Vion, *A CoWork.io original magazine. Human after all*. Future of Work, CoWork.io, 2016. (<https://medium.com/ouispoon/livre-blanc-human-after-all-future-of-work-76c1815197f6>)
 46. *Se lancer: ouvrir son espace de COWORKING*, CoWork.io, 2016. (<https://cowork.io/fr/blog/etudes/lb2-ouvrir-coworking>)
 47. Pierre Lelong, *ENTREPRENEUR 2.0 La boîte à outils de la compétitivité... À petit frais*, Crea Business Idea. (<http://www.confederationconstruction.be/Portals/28/UserFiles/Files/WP2guide-entrepreneurweb20.pdf>)
 48. Fabien Lepoivre, *Benchmarking concept et méthodologie*, Nevaconseil, 2005. (https://www.performance-publique.budget.gouv.fr/sites/performance-publique/files/files/documents/performance/contrôle_gestion/analyse_comparative/concepts_et_methodologie/Guide_methodologique_benchmarking_Nevaconseil_2005.pdf).
-

11.4.7 GUIDES PORTANT SUR L'ENTREPRENEURIAT ÉCO-RESPONSABLE

49. *Entrepreneuriat vert*, 181brussels, 2018. (<https://www.1819.brussels/fr/entreprendre-durablement/entreprendre-vert>)
50. *Guide des dispositifs d'appui à l'entrepreneuriat vert*, Coopération allemande au développement Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, 2012.
51. *Entrepreneuriat Vert, Une voie prometteuse vers un futur durable en Tunisie et ailleurs*, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, 2014. (http://www.greengrowthknowledge.org/sites/default/files/GIZ_Green_Entrepreneurship_in_Tunisia_French.pdf)
52. *L'ENTREPRENEURIAT DURABLE - Une plateforme d'action suédoise*, 2004. (https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/archives/14-03-04-CSR-Action-plan-rapport_FRA_sfs_140304.pdf)
53. Livre Blanc, *La promotion de l'entrepreneuriat vert et de l'éco-innovation sociale au Maroc, État des lieux et recommandations des parties prenantes*, Le programme

SwitchMed est financé par l'Union européenne, 2017.

54. *Créez votre entreprise verte, Le manuel des entrepreneurs verts en Méditerranée*. Le programme SwitchMed est financé par l'Union européenne, 2015.

11.5 MANUELS D'ENTREPRENEURIAT

55. *Manuel de formation : « entreprendre dans l'agriculture »*, RONGEAD COOPERATION TCHAD – UNION EUROPEENNE, Programme d'Appui au Développement Local et à la Gestion des Ressources Naturelles, 2016. (https://www.nitidae.org/files/acf8fe1c/manuel_de_formation_darda.pdf)
56. *Culture entrepreneuriale. Manuel d'étudiant*, Université Hassan II Casablanca, 2012.
57. *MANUEL DE FORMATION POUR L'AUTONOMISATION DES ENTREPRENEURS*, Global Alliance for Clean Cookstoves, Ministère finlandais des affaires étrangères (MFA), 2015. (<http://cleancookingalliance.org/binary-data/RESOURCE/file/000/000/394-1.pdf>)
58. Gautam Jain, *Manuel de formation : Formation à l'entrepreneuriat, l'éducation financière de base et aux coopératives*, Banque mondiale et CNDDR, 2014. (http://www.tdrp.net/PDFs/02_Book3_EntrepCoopFinanLit_TrainMater_fn.pdf)
59. Dr Maxime KAMDEM KAMDEM, Patrice NOA NANG, *Manuel de formation: FORMATION DES MICRO ENTREPRENEURS DE SYSTEMES PICO PHOTOVOLTAÏQUES*, Projet DPP GIZ- TATS, 2013. (https://energypedia.info/images/a/a3/Manuel_du_formateur_entrepreneuriat_Pico_PV_GIZ21.10.13_FINAL.pdf)
60. Nejiba Bouzaiane Khalfallah, *Entrepreneuriat Féminin. Manuel du Formateur, Entreprises Féminines Durable*. (http://maktabatmepi.org/system/site_documents/documents/000/000/272/original/Phase_II_Entrepreneurship_Trainer%27s_Guide_%28French%29.pdf)
61. Soporan, Vasile-Filip, *Antreprenoriat ecoresponsabil, Manualul calificării « Ingineria, dreptul și economia dezvoltării durabile » ((L'entrepreneuriat éco-responsable. Manuel de la qualification en « Ingénierie, droit et économie du développement durable)* Editura UTPress, Cluj-Napoca, 2014

BIBLIOGRAPHIE



1. *Plan d'action « Entrepreneuriat 2020» Raviver l'esprit d'entreprise en Europe*, Communication de la commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions, Bruxelles, le 9.1.2013 com(2012) 795 final.
2. Rocheleau, L (2015). *Manuel d'élaboration d'un guide de bonnes pratiques*. Longueuil : Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie, 2015.
3. Jean-Pierre Boissin, *Les bonnes pratiques des PEPITE 2018: Retours et transferts d'expériences innovantes des Pôles étudiants Pour l'Innovation, le transfert et l'Entrepreneuriat*, Pépité France, 2018.
4. Guide pratique « Université et entrepreneuriat étudiant », Conférence des Présidents d'Université, 2016.
5. Oliver Ezratty, *Guide des Startups en France*, 22e édition avril 2018.
6. Soporan, Vasile-Filip, Dan Viorel, Pop Alin-Lenuț, *Antreprenoriatul ecoresponsabil în documente europene* (L'Entrepreneuriat écoresponsable dans les documents européens), Casa Cărții de Știință, Cluj-Napoca, ISBN 978-606-17-0302-9, 2013.
7. Soporan, Vasile-Filip, *Universitatea, ecoantreprenoriatul și dezvoltarea comunităților* (L'Université, l'Eco-entrepreneuriat et le développement des communautés), PEC - Pro Ecologic Concept, Cluj-Napoca, ISBN 978-606-93783-5-9, 2015,
8. Soporan, Vasile-Filip, *Căutări în logica regionalizării* (Recherches portant sur la logique de la régionalisation), Casa Cărții de Știință, Cluj-Napoca, ISBN 978-606-17-0332-6, 2013.
9. Laurent Degrote, *Développer l'Entrepreneuriat en Région Nord-Pas de Calais*, rapport et préconisations pour le Schéma Régional de Développement Economique du Nord-Pas-de-Calais, 2010.
10. *Pôles Etudiants pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat* – PEPITE, Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche et Ministère du Redressement Productif, Caisse des Dépôts, Appel à projets, 2014 – 2016.
11. *Ordinul 3262 din 16 februarie 2017 privind organizarea și funcționarea se societăți antreprenoriale studentești în sistemul de învățământ superior din România*, Ministerul Educației Naționale, Monitorul Oficial nr. 138 din 23 februarie 2017 (Arrêté no 3262 du Ministère Roumain de l'Education National du 16 fevrier 2017 portant sur les sociétés entrepreneuriales estudiantines).
12. Denyse Letourneau, *Recommandations sur l'emploi des termes entrepreneuriat, entrepreneurial et entreprendre*, Office québécois de la langue française, Québec (https://www.oqlf.gouv.qc.ca/ressources/bibliotheque/dictionnaires/vocabulaire_entrepreneuriat.pdf)
13. *Lexique Startups, Maddyne*, (<https://www.maddyne.com/lexique-startups/>)
14. *Glossaire sur les services d'appui aux petites entreprises et la formation professionnelle*, « Enterprise Développement – Defining the Field », SEEP Network Online Discussion, April 25-May 3, 2005.

15. « Les principes de l'entrepreneuriat » (L'article est extrait de la publication du département d'État des Etats-Unis intitulé Principes de l'entrepreneuriat (www.america.gov/fr))
16. Frank Janssen, *Entreprendre – Une introduction à l'entrepreneuriat*, De Boeck supérieur, 2016.