

L'enseignement de l'entrepreneuriat dans les universités françaises : analyse de l'existant et propositions pour en faciliter le développement

Rapport rédigé à la demande de la Direction de la Technologie du Ministère de l'Education Nationale de la Recherche et de la Technologie

Alain Fayolle
Professeur E.M. **LYON**

Mai 1999

Sommaire

1 - CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ETUDE.....	4
2 - BILAN DE L'EXISTANT.....	8
2.1 - Les sources d'informations utilisées.....	8
2.2 - La situation en France.....	12
2.3 - La situation dans d'autres pays	24
3 - QUE PEUT-ON RETENIR DES PRATIQUES EXISTANTES.....	33
3.1 - De la difficulté à repérer objectivement les "meilleures pratiques"	33
3.2 - Des expériences et pratiques intéressantes.....	37
4 - ORIENTATIONS INSTITUTIONNELLES ET CIBLES VISEES	55
4.1 - Orientations institutionnelles.....	55
4.2 - Les cibles visées et le cadre général des actions	58
5 - PRECONISATIONS.....	60
5.1 - les préconisations relatives aux leviers institutionnels et aux ressources	60
5.2 - les préconisations relatives aux actions d'accompagnement des projets entrepreneuriaux des étudiants	66
5.3 - Les préconisations relatives aux actions de sensibilisation	69
5.4 - Les préconisation relatives aux actions de spécialisation	70
6 - CONCLUSION.....	74

ANNEXES.....77

Annexe 1: Questionnaire de l'enquête nationale de E.M.LYON.....	78
Annexe 2: Présentation des programmes, de l'organisation et des ressources d'une université américaine (USC), dans le domaine de l'entrepreneuriat.....	80
Annexe 3 : L'offre de cours de UCLA en 1992	83
Annexe 4 : L'offre de cours de Babson College	84
Annexe 5 : L'offre de cours de l'E.M. LYON	89
Annexe 6 : Le programme de HEC ENTREPRENEURS	92
Annexe 7 : Quelques exemples d'entreprises créées par des étudiants de l'E.M. LYON...	95
Annexe 8 : Une opération de transfert de savoir-faire et de matériaux pédagogiques : Bac + Entrepreneurs.	96
Annexe 9 : Liste des participants du groupe de travail	102

1 - Contexte et objectifs de l'étude

La création d'entreprise et, d'une façon plus large, l'entrepreneuriat¹ sont aujourd'hui unanimement reconnus comme étant des phénomènes vitaux pour notre société post-industrielle, par leur contribution à la régénération et au développement de nos économies. L'entrepreneuriat est le moteur qui entraîne l'économie de nombreuses nations dont la croissance est largement expliquée par le taux et le rythme des innovations et des créations d'entreprises ou d'activités. L'entrepreneuriat apporte, par ailleurs, des bénéfices aux individus qui peuvent trouver, dans des situations entrepreneuriales, des sources de satisfaction, d'accomplissement personnel et des opportunités d'entrée ou de développement de carrière.

L'entrepreneuriat concerne donc tous les pays, toutes les catégories et générations d'individus dans ces pays.

Comme la plupart des disciplines appartenant aux sciences sociales, aux sciences de gestion ou au management, l'entrepreneuriat peut faire l'objet d'un enseignement académique et / ou pratique. De tels programmes d'enseignement existent et fonctionnent depuis de très nombreuses années aux Etats-Unis, pays précurseur, et dans d'autres pays, dont la France, qui voit son

¹ L'entrepreneuriat peut-être défini, simplement, par des situations particulières, créatrices de richesses économiques et sociales, caractérisées par un degré élevé d'incertitude, donc l'existence de risques, dans lesquelles des individus sont impliqués très fortement et doivent y développer des comportements basés notamment sur l'acceptation du changement et des risques associés, la prise d'initiative et le fonctionnement autonome.

Ces situations peuvent concerner :

- la création d'entreprise ou d'activité par des individus indépendants ou par des entreprises,
- la reprise d'entreprise ou d'activité, saine ou en difficulté, par des individus indépendants ou par des entreprises,
- le développement et le management de certaines projets "à risque" dans des entreprises,
- le cadre et l'esprit d'exercice de certaines responsabilités ou fonctions dans des entreprises.

offre de cours et programmes en entrepreneuriat se développer assez fortement depuis le milieu des années 1990.

L'éducation et la formation dans le domaine de l'entrepreneuriat répondent à des objectifs multiples et à une demande sociale bien identifiée.

Les objectifs concernent la sensibilisation des étudiants pour les aider à voir, dans la création d'entreprise, une option de carrière possible, et pour développer en eux des attitudes positives et favorables vis-à-vis des situations entrepreneuriales.

Les objectifs peuvent tourner également autour du transfert et du développement des connaissances, compétences et techniques spécifiques destinées à accroître le potentiel entrepreneurial des étudiants. A ce niveau, il s'agit de mieux les préparer à penser, analyser et agir dans des situations particulières et des milieux différents (petites et moyennes entreprises) en tant qu'entrepreneurs. L'accroissement de la demande d'éducation et de formation en entrepreneuriat est multi-sources. Nous décrivons, simplement, les trois plus importantes. La première source est gouvernementale. La croissance économique, la création d'emplois, le renouvellement des entreprises, les changements technologiques et politiques, l'innovation dépendent très largement, dans le paradigme post-industriel, des créateurs d'entreprises et d'activités. D'où l'intérêt croissant pour les entrepreneurs et des questions du type : "Comment et où susciter des vocations entrepreneuriales ?", Comment éduquer et former les futurs entrepreneurs ?".

La seconde source vient des étudiants. Ceux, tout d'abord, qui envisagent à très court terme ou à plus longue échéance de créer leur entreprise ; ceux, ensuite, qui souhaitent acquérir des connaissances indispensables, selon eux,

au bon déroulement de leur carrière dans des entreprises quelle qu'en soit la taille. Ces dernières, en effet, s'intéressent de plus en plus à l'entrepreneuriat et orientent progressivement leurs approches de recrutement de jeunes cadres vers des individus dotés des connaissances, attributs et parfois expériences utiles à l'acte entrepreneurial.

Les entreprises petites, moyennes ou grandes constituent donc la troisième et dernière source. Elles semblent privilégier, aujourd'hui, d'autres compétences et comportements managériaux au niveau de leurs cadres, qui induisent une évolution des processus et méthodes d'apprentissage, lesquels passent du mode didactique au mode entrepreneurial comme l'a parfaitement démontré Allan GIBB².

La France a donc besoin d'entrepreneurs pour qu'ils créent et développent des entreprises et des emplois. Notre pays a besoin, corrélativement, que son système éducatif joue un rôle plus important dans l'éveil des élèves et des étudiants à l'entrepreneuriat et dans la préparation des futurs entrepreneurs.

Des rapports récents auprès de certains ministères (MORTIER en 1996 ; BERANGER, CHABBAL et DAMBRINE en 1998) montrent que l'enseignement de l'entrepreneuriat est encore très peu présent dans les écoles et les universités françaises. Ceci explique, sans doute, le fait que la culture de la création d'entreprise passe en France largement par la famille et non par le système éducatif. Ceci permet, peut-être, de mieux comprendre pourquoi la création d'entreprise par des étudiants ou des jeunes diplômés de

² GIBB A.A., 1996, "Entrepreneurship and small business management : can we afford to neglect them in the Twenty-First Century Business School", *British Academy of Management Journal*, p. 309-321.

l'enseignement supérieur représente un phénomène très marginal dans notre société française.

A la lecture des conclusions du dernier rapport cité, la Direction de la Technologie du Ministère de l'Education Nationale de la Recherche et de la Technologie, a souhaité qu'une étude complémentaire soit réalisée pour, qu'à partir des meilleures pratiques identifiées en matière d'enseignement de l'entrepreneuriat, des préconisations puissent être faites en vue de diffuser plus largement ce type d'enseignement dans les universités et les écoles françaises³.

Avant de présenter et commenter les préconisations auxquelles nous sommes arrivés, nous nous proposons de décrire le bilan de l'existant en opérant une mise en perspective de la situation française avec la situation dans d'autres pays, notamment aux Etats-Unis. A la suite de ce travail, nous nous efforcerons d'extraire et de justifier les pratiques existantes qui nous sont apparues les plus intéressantes.

³ Ce travail a été accompli avec la collaboration active d'un groupe de personnes dont la présentation est donnée en annexe.

2 - Bilan de l'existant

L'enseignement de l'entrepreneuriat, dans le système éducatif français, est un phénomène encore peu connu. Aussi bien sur un plan quantitatif qu'à un niveau qualitatif les données disponibles apparaissent peu nombreuses et dispersées.

Ce constat a justifié la décision, prise par E.M. Lyon, de réaliser une enquête nationale qui devrait permettre de constituer une première base de données élargie sur le sujet.

Avant de présenter la situation actuelle en France et la situation dans d'autres pays, notamment aux Etats-Unis, afin de disposer d'éléments de comparaison, nous allons évoquer les principales sources d'informations que nous avons utilisées pour établir ce bilan de l'existant.

2.1 - Les sources d'informations utilisées

L'enquête nationale réalisée actuellement par E.M. Lyon a fourni l'essentiel des données. A ce titre, nous la décrirons d'une façon plus détaillée en développant les objectifs et son processus. Puis, nous présenterons les sources d'informations complémentaires.

2.1.1 - L'enquête nationale E.M. Lyon

L'enquête sur l'enseignement de l'entrepreneuriat en France s'inscrit dans un programme de recherche qui vise l'atteinte de trois objectifs.

Le premier est d'avoir une **compréhension globale** des programmes d'enseignement de l'entrepreneuriat dans le système éducatif supérieur. Cela passe par l'élaboration d'un inventaire indiquant **Qui fait Quoi**.

Le second objectif est de développer une **compréhension analytique** de ces programmes en privilégiant différents angles d'analyse. Celui des **contenus** tout d'abord, tant il semble, en effet, important de décortiquer les cours, programmes, et enseignements d'entrepreneuriat pour être en mesure de mieux les comprendre. Celui des **méthodes** et **approches pédagogiques**, ensuite, pour repérer éventuellement des particularités et des spécificités liées à ce type d'enseignement. Celui des **ressources dédiées**, pour apprécier la nature et l'intensité des moyens (humains, technologiques, matériels, financiers...) utilisés. Celui des **développements qualitatifs** enfin, pour mieux saisir le poids de la recherche en entrepreneuriat et de la création de matériaux pédagogiques.

Le troisième et dernier objectif est de mieux **comprendre l'impact et les effets** de l'enseignement de l'entrepreneuriat sur les comportements entrepreneuriaux des étudiants et des jeunes diplômés, et sur le développement et la croissance économique en général.

Le programme de recherche comprend trois phases, chacune d'entre-elles s'adressant, principalement, à un des trois objectifs cités.

La première phase a démarré en septembre 1998 et doit s'achever en avril 1999. Au cours de cette phase, un questionnaire (présenté en annexe) a été adressé à 1635 établissements (écoles, universités)d'enseignement supérieur préalablement sélectionnés et appartenant aux domaines ou filières suivants :

lettres, sciences humaines et sociales, ressources humaines, commerce, vente, distribution, économie, gestion, droit, filières techniques universitaires, écoles de commerce et écoles d'ingénieurs. La sélection des établissements a été faite en privilégiant la voie d'une recherche exhaustive. Le taux de réponse élevé (23%) souligne une forte mobilisation des établissements interrogés par rapport au sujet abordé et amène à penser que ceux qui n'ont pas répondu n'avaient rien à proposer et ne se sentaient pas concernés par ce type d'enseignement. Il nous semble donc que les informations produites au cours de cette enquête nationale sont de nature à donner un **éclairage assez fidèle** de la situation actuelle de l'enseignement de l'entrepreneuriat en France.

La deuxième phase est positionnée de mai 1999 à décembre 1999. Un questionnaire, très détaillé, sera adressé aux établissements d'enseignement supérieur ayant annoncé, lors de la phase 1, qu'ils avaient mis à leur programme au moins un enseignement d'entrepreneuriat. Il s'agira au cours de cette phase de procéder à une étude approfondie des **programmes existants** d'enseignement de l'entrepreneuriat dans le système éducatif supérieur français. Le travail se terminera par la production d'un "annuaire" de l'enseignement de l'entrepreneuriat en France.

La troisième phase se déroulera pendant le premier semestre de l'an 2000 et consistera à apporter une contribution relative à **l'impact** des cours et programmes d'enseignement de l'entrepreneuriat sur un plan économique et social.

2.1.2 - Les sources d'informations complémentaires

Bien que peu nombreuses ces sources nous ont été d'une grande utilité pour vérifier et compléter nos propres données. C'est ainsi que nous avons trouvé un grand intérêt dans la consultation :

- du rapport réalisé par Monsieur Denis MORTIER en 1996, intitulé "Réflexions et propositions sur la création d'entreprises à forte croissance".
- du rapport rédigé par Messieurs Jacques BERANGER, Robert CHABBAL et Fabrice DAMBRINE en 1998 sur la formation entrepreneuriale des ingénieurs.
- du recensement de 80 initiatives dans le domaine de l'enseignement de l'entrepreneuriat établi par l'APCE (Agence Pour la Création d'Entreprise).
- du rapport d'étude sur la sensibilisation à la création d'entreprise industrielle auprès des établissements supérieurs techniques de la région Rhône-Alpes réalisé par le cabinet S.I.L.O.E à la demande du Conseil Régional Rhône-Alpes, de la D.R.I.R.E et de la D.R.T.E.F.P.
- de documents divers provenant des principales revues et périodiques économiques ainsi que des réseaux spécialisés.

Les données concernant la situation dans d'autres pays viennent essentiellement des enquêtes périodiques effectuées, sans discontinuité, depuis le début des années 1970 par Karl VESPER, professeur américain spécialisé dans le champ de l'enseignement de l'entrepreneuriat.

2.2 - La situation en France

Quand on observe, en France, la proportion des étudiants et des jeunes diplômés qui décident de créer une entreprise, on ne peut qu'être surpris de sa **très faible importance**. L'APCE estime qu'environ 3% des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur créent leur entreprise chaque année. Or un sondage réalisé en 1998 par l'agence ZELIG⁴ auprès de 2400 étudiants montre que :

- 21% des étudiants des universités de gestion,
 - 16% des étudiants des universités de sciences,
 - 13% des étudiants des écoles de commerce,
 - 9% des étudiants des écoles d'ingénieurs
- souhaitent créer une entreprise.

De l'intention à l'acte, nous pouvons aisément imaginer l'importance et la difficulté du cheminement. Cependant, il nous semble que si le système éducatif, dans son ensemble, et l'enseignement supérieur en particulier intégrait davantage la dimension entrepreneuriale à tous les niveaux, beaucoup plus d'étudiants ou de jeunes diplômés transformeraient leur désir et leurs idées en réalités économiques à travers la création de leur entreprise.

Après ce propos introductif, nous nous proposons de présenter l'état actuel de l'enseignement de l'entrepreneuriat en France. Nous allons le faire en évoquant, tout d'abord, les établissements précurseurs et en essayant de dater l'origine de ce type d'enseignement. Nous présenterons ensuite des éléments

⁴ Etude Scanner 98.

quantitatifs portant sur les pratiques et les projets existants dans les établissements d'enseignement supérieur français. Nous terminerons, enfin, par des données plus qualitatives caractérisant la situation actuelle.

2.2.1 - Des établissements précurseurs

Les premiers enseignements d'entrepreneuriat ont été créés, en France, à la fin des années 1970. **HEC** a mis en place dès 1978 une formation centrée sur la création d'entreprise, qui est devenue par la suite **HEC Entrepreneurs**. **EM Lyon** a lancé le Centre des Entrepreneurs et ses premiers programmes de création d'entreprise en 1984. D'autres écoles de commerce ont démarré à peu près dans la même période. On peut citer, sans aucune prétention d'exhaustivité, **l'ESC Paris, l'ESC Lille** ou **l'ESC Clermont-Ferrand**.

Dans les écoles d'ingénieurs se trouvent également quelques pionniers qui ont inscrit la formation à la création d'entreprise dans leurs programmes pédagogiques, bien avant la fin des années 1980. C'est le cas notamment de **l'Ecole des Mines d'Ales** et de **l'Ecole Centrale de Lyon**.

L'Université de Tours a créé, en 1985, un DESS de Gestion des PMI. Celle de **Reims** a suivi, en 1987, en proposant un DESS de Gestion et Développement des PME. Une dizaine d'autres DESS centrés sur la gestion des PME et la création d'entreprise ont ensuite été créés par des universités françaises. Enfin, **l'université Paris Dauphine** a développé, en 1989, un certificat d'entrepreneuriat au niveau de la maîtrise de sciences de gestion. Ce certificat est devenu depuis une filière.

Ces expériences pionnières le sont restées très longtemps à tel point que Denis MORTIER écrivait dans son rapport, en 1996, à propos de l'état des lieux de

l'enseignement supérieur de l'entrepreneuriat en France : "Universités : le grand vide... les universités sont la première organisation d'enseignement supérieur de France. Presque rien n'est fait en leur sein pour former des entrepreneurs ou des cadres adaptés aux PME. Pire encore, il ne semble pas qu'il existe au niveau national une volonté de changement. Pourtant de nombreuses initiatives locales mériteraient d'être encouragées, soutenues ou développées" ou plus loin sur les écoles "Grandes Ecoles : séduisantes oasis, dans un désert d'indifférence...".

Cependant, on assiste, depuis peu, à une **prise de conscience très nette** de la part des établissements d'enseignement supérieur et de leurs organes de tutelle. Cela se traduit par des **projets** et des **annonces** qui se développent à un **rythme soutenu**. Une autre concrétisation est la **création de l'Académie de l'Entrepreneuriat**, en 1998, qui réunit les enseignants - chercheurs francophones spécialisés dans le champ. Au début de l'année 1999, cette association comptait plus de 100 membres dont environ 30 maîtres de conférences et professeurs d'universités.

Nous allons porter, maintenant, un regard plus actuel sur la situation de l'enseignement de l'entrepreneuriat en France.

2.2.2 - Des données quantitatives pour positionner le phénomène

Ces données proviennent principalement de l'enquête nationale 1998 sur l'enseignement de l'entrepreneuriat, en France, réalisée par EM Lyon. Nous présenterons, dans un premier temps, le profil des répondants et la répartition par domaine et filière. Nous donnerons, ensuite, une présentation des résultats

par type d'établissement. Nous terminerons, enfin, par une vue présentant les types d'enseignement pour chacun des types d'établissement.

A - Profil des répondants

Sur les **1635** questionnaires adressés à des écoles d'ingénieurs et de commerce, ainsi qu'à des universités, **372** nous ont été retournés et **324** ont été analysés.

64% des répondants sont des écoles et **36%** des universités.

La répartition sur les domaines et filières ciblés est présentée dans le tableau ci-après :

Domaine ou filière	%
Lettres/Sciences humaines et sociales	7,5%
Grandes écoles de commerce Commerce/vente/distribution/économie Gestion/droit/ressources humaines	55%
Ecoles d'ingénieurs Filières techniques universitaires	37,5%

Les filières liées au commerce, à la gestion ou à l'économie sont majoritaires parmi les répondants et précèdent les filières techniques. Arrivent en dernière position les lettres et les sciences humaines et sociales.

Les répondants se positionnent de la façon suivante par rapport à l'enseignement de l'entrepreneuriat :

Position	% établissements
Ont un enseignement d'entrepreneuriat (au moins un)	48%
N'ont pas d'enseignement d'entrepreneuriat	30%
N'ont pas d'enseignement d'entrepreneuriat mais ont un projet (pour en développer un avant trois ans)	22%

Notre enquête révèle qu'environ **160** établissements d'enseignement supérieur français ont au moins un cours ou une action de sensibilisation dans le domaine de l'entrepreneuriat. Par ailleurs, un peu plus de **70** établissements ont un projet de développement à court ou moyen terme. Ceci montre bien que des progrès significatifs ont été accomplis au cours des deux dernières années, même si le chemin à parcourir est encore important.

Nous nous proposons maintenant d'analyser, d'une façon plus détaillée, ces premiers résultats.

B - Présentation des résultats par type d'établissement

Le tableau ci-après donne une vue des résultats par type d'établissement d'enseignement supérieur. Nous avons choisi, à ce niveau, de retenir **trois grandes catégories** :

- les écoles d'ingénieurs
- les écoles de commerce
- les filières universitaires

Type d'établissement Position	Ecoles d'ingénieurs	Ecole de commerce	Universités
Ont au moins un enseignement	50%	71%	37%
N'ont pas d'enseignement	19%	14%	44%
Ont un projet	31%	15%	19%

Ce tableau montre que la **diffusion de l'enseignement de l'entrepreneuriat est beaucoup plus importante dans les écoles de commerce que dans les autres types d'établissement**. Ce constat rejoint celui de Denis MORTIER qui notait dans son rapport que *"les écoles de commerce et de gestion jouent dans l'enseignement supérieur français le rôle le plus important dans la formation d'entrepreneurs"*.

Les écoles d'ingénieurs ont un taux de diffusion de 50%. Par ailleurs, une proportion importante d'écoles (31%) ont un projet de développement.

L'étude du cabinet S.I.L.O.E montre que 50% des écoles d'ingénieurs de la région Rhône-Alpes proposent actuellement un programme de sensibilisation à la création d'entreprise. Ces actions sont de courte durée, 70% des sensibilisations ne durent qu'une demi-journée, et 70% de ces initiatives fonctionnent depuis moins de deux ans. Sur le premier point qui concerne le taux de diffusion, les deux études convergent.

Quant aux **universités, elles présentent le taux de diffusion le plus faible (37%)** et surtout une faible proportion d'entre-elles disent avoir un projet de développement d'un enseignement d'entrepreneuriat à court ou moyen terme. Là encore, les résultats vont dans le même sens que ceux présentés dans les rapports de Denis MORTIER et de S.I.L.O.E.

C - Présentation des résultats par type d'enseignement

Nous avons retenu les types d'enseignement ci-après :

- enseignement **diplômant** (DESS, Mastère Spécialisé...)
- enseignement de **spécialisation** (option, filière, dominante...) regroupant plusieurs cours ou unités de valeurs.
- enseignement de **sensibilisation** comprenant un cours ponctuel ou une conférence, ou un témoignage, ou une visite d'entreprise ou n'importe quelle autre action ou approche ayant pour but d'initier les étudiants à la création d'entreprise et à la jeune entreprise.

Les résultats présentés dans le tableau ci-dessous suggèrent quelques commentaires.

Type d'établissement \ Type d'enseignement	Ecoles d'ingénieurs	Ecoles de commerce	Universités
Enseignement diplômant	1,3%	6%	16%
Enseignement de spécialisation	18,7%	25,5%	21%
Enseignement de sensibilisation	80%	68,5%	63%

Le premier constat est que les programmes d'entrepreneuriat existants dans les établissements d'enseignement supérieur **correspondent principalement à des actions de sensibilisation**. Ceci est très marqué pour les écoles d'ingénieurs, un peu moins pour les universités et les écoles de commerce.

Le cabinet S.I.L.O.E était parvenu à la même conclusion, s'agissant des établissements et filières d'enseignement supérieur technique. Les enseignements de spécialisation représentent entre 18,7% (écoles d'ingénieurs) et 25,5% (écoles de commerce). Ce résultat est intéressant car il semble démontrer une volonté partagée, au sein du système d'enseignement supérieur de développer des programmes de formation à l'entrepreneuriat conséquents et structurés.

Les enseignements diplômants, sont essentiellement mis en œuvre dans les universités. Il s'agit de DESS et de DU dédiés à la gestion des PME et à la création d'entreprise. Les écoles d'ingénieurs et de commerce proposent, quant à elles, quelques Mastères ou Programmes MBA à forte coloration entrepreneuriale. Dans tous les cas ces enseignements semblent beaucoup plus fortement orientés vers des problématiques de management de PME que de création d'entreprise.

2.2.3 - Une approche qualitative pour caractériser le phénomène

Notre objectif est de souligner dans cette partie, quelques éléments principaux qui nous semblent caractériser la situation actuelle de l'enseignement de l'entrepreneuriat en France. Il s'agit plus, dans notre esprit, de dégager quelques points remarquables que de prétendre à une vue exhaustive.

A - Un champ disciplinaire émergent

Nous pouvons caractériser cette **situation émergente** par :

- **une dynamique interne** qui se traduit par un foisonnement des idées et des initiatives, des évolutions permanentes et des turbulences. Ceci peut rendre difficile, à un moment donné, l'observation du phénomène.

- **une très faible structuration** du champ. L'enseignement de l'entrepreneuriat dans les établissements supérieurs français est très souvent le fait d'individus isolés. Rares sont les établissements où il est possible d'observer des équipes constituées et fonctionnant autour de stratégies et d'objectifs partagés.

- **des incompréhensions et des ambiguïtés** autour de la nature d'entrepreneuriat et donc autour de "l'objet" d'enseignement. À l'évidence la définition de l'entrepreneuriat semble poser des problèmes à la communauté des enseignants. C'est ainsi que les répondants voient dans le concept d'entrepreneuriat des "choses" très différentes. En termes de **contenu** tout d'abord. Appartiennent au domaine de l'entrepreneuriat des enseignements sur la gestion de la PME, la création d'entreprise, le management de projet, la reprise d'entreprise, le conseil aux PME et aux collectivités locales et bien d'autres encore. En termes de **modalités pédagogiques** ensuite. Sont considérés comme des enseignements d'entrepreneuriat, des conférences d'entrepreneurs ou de professionnels de la création d'entreprise, des travaux pratiques sur des cas, des dossiers ou des business plan, des visites de jeunes entreprises et parfois d'entreprises moins jeunes, des stages dans des entreprises dont le thème est parfois éloigné de la création d'entreprise.

- **une faible reconnaissance** académique de la nouvelle discipline. L'entrepreneuriat est un sujet de polémique et de débat au sein de la communauté des enseignants en sciences économiques et en sciences de gestion. Est-ce une discipline ou est-ce une thématique ? Sans vouloir, ici,

entrer dans le débat, il nous semble que les enseignements sur la gestion de la PME et la création d'entreprise **visent à donner une vision globale de l'entreprise et non une vision éclatée des fonctions de l'entreprise**. Les approches sont différentes et complémentaires. Les premières sont plus processuelles alors que les secondes sont davantage fonctionnelles. Quoi qu'il en soit un faible niveau de reconnaissance n'encourage ni les vocations de chercheurs ni celles d'enseignants.

B - Un faible impact des enseignements sur les étudiants

L'impact des enseignements d'entrepreneuriat sur les étudiants est amoindri en raison notamment :

- de leur caractère **optionnel**. Rares sont les établissements d'enseignement supérieur qui ont décidé de rendre obligatoires des programmes de sensibilisation. A notre connaissance quelques écoles de commerce le font, mais aucune école d'ingénieur, ni aucune université n'ont fait ce choix.

- de la **faible diversité** de l'offre de cours spécifiques au champ dans un même lieu. Ceci est vraisemblablement lié à la position des établissements dans un processus d'apprentissage caractéristique du champ. Ils sont tous, pour la plupart, au début du parcours et se contentent de proposer des enseignements de base qui se limitent à la création d'entreprise et à la PME, sans explorer toute la richesse de la variété des situations entrepreneuriales qui pourrait rendre l'offre plus attractive.

- du **faible impact quantitatif auprès des étudiants** : très peu sont concernés par les cours d'entrepreneuriat. Le rapport de Denis MORTIER met en

évidence ce point lorsqu'il évoque que "*Chaque année, l'université française forme quelques centaines de personnes pour travailler et gérer des PME, alors qu'elle "produit" près de 40000 gestionnaires ou économistes à Bac +4 et Bac +5. Les PME accueilleront pourtant l'immense majorité des diplômés de l'université travaillant dans le privé... Quelques dizaines d'étudiants sont formés par l'université à la création d'entreprise, alors que ce sont les entreprises les plus jeunes qui créent les emplois. Mais faute de formation et d'appuis, beaucoup renoncent. D'autres essayent et font faillite, faute de savoir gérer leur trésorerie, alors qu'en moins d'une semaine ils auraient pu apprendre les connaissances indispensables dans ce domaine*". Certes les écoles de commerce touchent davantage d'étudiants et en deux ans la situation a dû beaucoup évoluer, mais cela n'enlève rien ou pas grand chose à ce constat.

C - Trois niveaux d'intervention

Dans toutes les pratiques et expériences d'enseignement que nous avons pu observer, il est possible de dégager trois niveaux d'intervention :

- **enseignement de sensibilisation et d'initiation à l'entrepreneuriat.** Il s'agit principalement, à ce niveau, d'éveiller les étudiants, de les sensibiliser à la création d'entreprise et de les amener à intégrer l'existence de nouvelles voies professionnelles qu'ils pourraient être amenés à utiliser au cours de leur carrière.

- **enseignement de formation à la création d'entreprise, à la gestion de projet et à la PME.** L'objectif est de former les étudiants et de les préparer à des situations professionnelles futures. Ces enseignements conduisent à une

spécialisation dans le domaine à travers des options, filières ou dominantes qui peuvent faire l'objet ou non d'un diplôme ou d'une mention spécifique dans un diplôme.

- **accompagnement des étudiants porteurs de projets de création d'entreprise.** Ce troisième niveau d'intervention combine des appuis de différentes nature : une formation très pratique et orientée sur les besoins des projets ; des conseils pour faciliter le développement des projets et l'accès aux ressources ; un support qui peut être d'ordre matériel, intellectuel, psychologique ; et enfin, des mises en relation avec des experts et des partenaires potentiels.

Pour donner une forme de synthèse, nous pourrions dire que les deux premiers niveaux d'intervention suivent une finalité pédagogique et académique. La finalité du troisième niveau est beaucoup plus orientée vers la dimension économique. Il s'agit d'aider des étudiants porteurs de projets de création d'entreprise, à concrétiser leur projet avec les meilleures chances de réussite où à leur faire prendre conscience, au cours d'un processus de formation-action, que l'idée n'est pas transformable en opportunité d'affaires ou qu'ils n'ont pas encore suffisamment développé leur potentiel à entreprendre.

D - Un modèle d'enseignement qui cherche encore sa voie

Nous voulons signifier par là que le modèle français d'enseignement de l'entrepreneuriat est une **déclinaison partielle du modèle américain**. Cela est vrai au niveau des modalités pédagogiques principales qui s'appuient sur les principes de la **diversité des séquences** et de **l'alternance des modes**.

Cependant nous ne retrouvons pas toute la variété des modalités utilisées dans les universités américaines. Les interventions associent des professeurs, des entrepreneurs et des professionnels de la création d'entreprise ou de la PME.

Le modèle français ne nous semble pas encore avoir trouvé sa voie car il nous apparaît trop peu ancré dans les traditions et la culture françaises. D'autre part, il est basé sur des approches qui sont encore trop souvent fonctionnelles et moins processuelles. L'enseignement de la création d'entreprise, par exemple, est vu trop souvent comme la juxtaposition, la combinaison de connaissances et de savoir-faire qui relèvent de différentes fonctions de l'entreprise et non comme des connaissances spécifiques qui portent sur des "moments" de la vie d'entreprises et d'individus et sur des processus qui se déroulent dans des contextes très particuliers où il n'est pas possible de dissocier (disjoindre) les nombreux éléments qui interviennent et inter-agissent.

L'accumulation d'expériences pédagogiques et de travaux de recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat devrait permettre au modèle français de trouver une voie originale.

2.3 - La situation dans d'autres pays

Elle est tout aussi difficile à cerner que la situation française, sauf en ce qui concerne le **pays précurseur, les Etats-Unis**, pour lequel il existe depuis plus de 20 ans, des enquêtes régulières, effectuées par des professeurs d'universités, portant sur l'enseignement de l'entrepreneuriat.

Nous donnerons simplement deux illustrations à l'appui de notre propos. En Angleterre, une enquête comparable à celle de EM Lyon, est en cours de réalisation par l'université de Durham, à la demande du Department of Trade and Industry (DTI). En Europe, un projet d'enquête portant sur les principaux pays européens est impulsé par l'ECSB (European Council for Small Business). Le constat est clair : beaucoup de pays manquent de données pour décrire et caractériser, dans le domaine de l'enseignement de l'entrepreneuriat, leur propre situation et pour pouvoir faire des comparaisons internationales.

Devant ce constat, nous avons choisi de nous intéresser à la situation aux Etats-Unis plutôt que décrire la situation dans différents pays européens en le faisant autour de quelques initiatives pas toujours très représentatives.

Il convient de noter que les enquêtes de Karl VESPER que nous avons utilisées pour élaborer le bilan de l'existant aux Etats-Unis ont une visée internationale mais la réalité nous oblige à dire qu'elles ne reflètent bien que la situation nord-américaine. Cependant cette approche nous semble intéressante, dans notre travail, dans la mesure où elle offre des points de comparaison et vraisemblablement des perspectives de développement.

A - Une vue d'ensemble

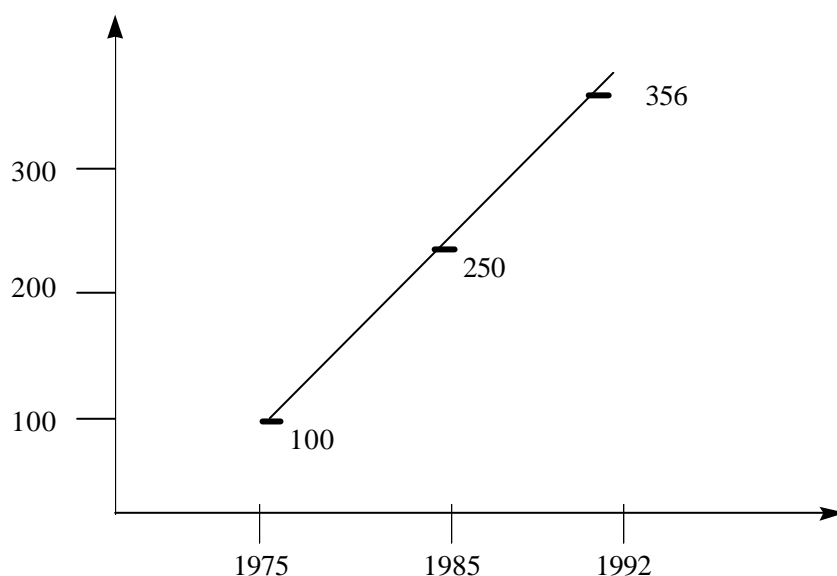
La définition que donne Karl VESPER de l'entrepreneuriat et qui lui permet de recenser, avec un minimum d'ambiguïté, les programmes et enseignements du domaine est la suivante : *"Entrepreneurship was defined as **business entry**, by start up or acquisition and whether independently or within an established organization. Since start ups invariably begin small, there is an inevitable connection between entrepreneurship, as defined here, and a small business.*

*However, there is a difference between the **process of entry into independent business**, which is a transient event, and management of an **ongoing firm**, which is a continuous, evolving activity"⁵.*

Comme on peut le constater, il distingue nettement entrepreneuriat et gestion de la PME, ce qui n'est pas toujours le cas en France et dans d'autres pays. Il classe donc les cours dans deux catégories : "Entrepreneurship courses" et "Ongoing firms management courses".

L'enseignement de l'entrepreneuriat, aux Etats-Unis, est en **très fort développement** depuis 1970, comme l'atteste le graphique ci-après.

Nombre d'universités et d'écoles proposant un enseignement d'entrepreneuriat



Source : enquêtes de K.H. VESPER

En 1997, **160 chaires spécialisées** en entrepreneuriat sont recensées.

⁵ VESPER K.H (1993), Entrepreneurship education 1993, Entrepreneurial Studies Center, the Anderson School, Los Angeles p.1.

Lors de son enquête de 1992, VESPER donne des indications sur la localisation des universités et écoles. L'Amérique du Nord avec les États-Unis (85%) et le Canada (7%) est très largement représentée au détriment du "reste du monde" (8%).

L'impact semble plutôt modéré sur la création d'entreprises par des étudiants, anciens élèves, professeurs et chercheurs. En effet, 5 à 20 créations sont identifiées, en moyenne, chaque année, par université. Ceci étant, des différences sensibles de comportement sont signalées. L'université de Sherbrooke, par exemple, au Canada annonce les résultats annuels suivants :

- 300 étudiants concernés par les enseignements d'entrepreneuriat
- 135 projets développés
- 26 entreprises créées

Les enseignants et les diplômés du MIT ont créé, depuis une cinquantaine d'années, environ, **4000 entreprises** qui ont contribué à la création **de plus d'un million d'emplois**.

Il nous semble que s'agissant de l'impact des enseignements d'entrepreneuriat sur les comportements entrepreneuriaux des étudiants, le problème est plutôt lié à l'absence ou à l'insuffisance de dispositif destiné à capter et traiter ce type d'information compte tenu de l'importance des effets retardés.

Enfin, pour terminer ce tour d'horizon, nous signalerons la **place prépondérante** prise par la **recherche et les publications scientifiques** en entrepreneuriat dans l'éventail des activités des universités et écoles, qui répondent à ces enquêtes.

B - Une grande variété de cours

VESPER utilise le concept de "**Programme d'entrepreneuriat**" pour désigner une concentration de cours dans le domaine de l'entrepreneuriat et, d'une certaine façon, une logique de spécialisation.

En 1992, 51 universités ont un "programme d'entrepreneuriat" (au moins 4 cours dans le champ). Nous présentons ci-après les universités qui proposent le plus grand nombre de cours.

Nombre de cours	Universités
14	Wichita
13	Swinburne
12	Calgary, de Paul, St Thomas, UCLA ⁶ , Wharton
11	North Eastern
10	University of Southern California
9	Ball State
8	Babson, Baylor, James Madison, Maryland, North Western, Rensselear
7	Boston University, Fairleigh Dickinson, Rice
6	Carnegie-Mellon, Dartmouth

Ces programmes comprenant, en général, d'autres activités reliées : recherches et publications, cours du soir, conférences ouvertes au public, ateliers, associations ou clubs d'étudiants.

Dans son enquête de 1998, VESPER identifie 104 universités qui ont une "programme d'entrepreneuriat". Ces programmes sont distribués géographiquement de la façon suivante : 75% aux Etats-Unis, 5% au Canada et 20% dans d'autres pays, principalement européens.

La variété des cours proposés est très importante. C'est ainsi qu'on peut trouver des **cours basiques** (les plus fréquents) comme :

⁶ Nous donnons en annexe la liste des cours de cette université.

- Entrepreneurship, start-up
- Venture Finance
- Venture Plan Writing
- Small Business Management
- Managing fast-growing firms
- Family Business
- Corporate Venturing

Nous pouvons également trouver des cours **plus originaux** comme :

- Corporate creativity
- Entrepreneurship and Economic Development
- Entrepreneurship for Arts and Science Student
- Opportunity identification
- Patents
- Governmental entrepreneurship
- Entrepreneurship for Nurses
- Entrepreneurship in Environment and Energy

Dans l'enquête de 1998, Vesper comptabilise 22 cours différents qui appartiennent à la famille "Entrepreneurship courses" et 13 cours qu'il range dans la famille "Ongoing firms management courses".

C - Une grande variété des approches pédagogiques

En ce qui concerne les modalités pédagogiques utilisées, force est de constater, là encore, une très grande variété. Certes, nous retrouvons des approches "classiques" et presque caractéristiques du domaine comme :

- les études de cas
- les témoignage et conférences d'entrepreneurs et de professionnels de la création d'entreprise
- l'élaboration de business plan et leur évaluation par des professionnels
- les "live cases" et vidéos d'entrepreneurs reliés à des cas ou à des constructions pédagogiques

En complément, des approches plus originales et parfois atypiques sont utilisées comme :

- les critiques constructives de Business plan
- les échanges organisés entrepreneurs-étudiants sur des idées de création
- les discussions conduites par des entrepreneurs et relatives à leurs "propres cas"
- la recherche de brevets comme sources possibles de création d'entreprise
- l'élaboration de prototypes de produits
- la réalisation de tests psychologiques pour déterminer les caractéristiques entrepreneuriales des étudiants porteurs de projets
- les travaux d'étudiants sur des transferts de technologie

- l'utilisation d'entrepreneurs formés à la pédagogie et qui exercent une activité de professeur à temps partiel

Pour terminer, il est utile de préciser que certaines universités ont un incubateur, sont très actives dans des opérations de transfert de technologie ou ont des programmes communs avec des écoles d'ingénieurs. D'autres disposent de "fonds à risque" destinés à financer les projets des étudiants. D'autres, enfin, s'appuient sur des comités ou conseils de développement (ou d'administration) composés d'entreprises qui soutiennent financièrement les initiatives et activités dans le domaine de l'entrepreneuriat.

Certaines entreprises s'impliquent d'ailleurs fortement dans les activités et programmes d'entrepreneuriat des universités. Cette osmose entre universitaires et entrepreneurs est une caractéristique et vraisemblablement un atout du système américain.

3 - Que peut-on retenir des pratiques existantes

L'intérêt du bilan que nous venons d'effectuer est de mettre au jour des éléments descriptifs et caractéristiques. Il réside aussi dans le repérage de situations et pratiques susceptibles de servir de modèles. On parle souvent de bonnes pratiques ou de meilleures pratiques (best practices). Nous allons dans cette partie argumenter, tout d'abord, autour de la difficulté à identifier les "meilleures pratiques" dans le domaine de l'enseignement de l'entrepreneuriat. Puis nous présenterons, plus simplement et plus modestement, ce qui nous est apparu comme étant des **expériences et pratiques intéressantes**.

3.1 - De la difficulté à repérer objectivement les "meilleures pratiques"

La difficulté est liée au fait que la réponse à la question : Qu'est ce qu'une "meilleure pratique" ? n'est pas évidente. Tout d'abord parce que les critères d'appréciation sont nombreux et parfois peu objectifs. Lequel, lesquels faut-il privilégier ?

Une "meilleure pratique" est-elle liée :

- au degré de satisfaction des étudiants ?
- à l'ancienneté du programme ?
- au nombre d'étudiants inscrits ?
- au nombre de créations d'entreprises par les étudiants ?
- au nombre d'emplois créés ?
- aux publications dans le champ par la faculté ?
- au nombre de cours offerts ?
- à l'impact sur l'environnement économique et la société ?

- au degré de médiatisation du programme ou de l'institution ?

Karl VESPER recense **18 critères différents** qui sont hiérarchisés par les universités spécialisées dans le domaine de l'entrepreneuriat. Les 5 plus importants sont, dans l'ordre :

- le nombre de cours offerts
- les publications des professeurs
- l'impact sur la communauté
- les créations d'entreprises par les étudiants et jeunes diplômés
- les innovations développées

A ce premier niveau de complexité induit par le nombre élevé des critères d'appréciation s'ajoute un deuxième niveau qui est lié à la mesure de ces critères. Un certain nombre d'entre-eux présentent, en effet, des effets retardés comme le montre le tableau ci-après :

Critères	Période ou moment de mesure
<ul style="list-style-type: none"> • nombre d'étudiants inscrits • nombre de cours • sensibilisation générale à/et intérêt pour l'entrepreneuriat 	<p style="text-align: center;">En même temps que les cours</p>
<ul style="list-style-type: none"> • intentions d'agir • acquisition de connaissances et savoir-faire • développement d'une capacité d'auto-diagnostic relative à l'entrepreneuriat 	<p style="text-align: center;">Quelque temps après les cours</p>
<ul style="list-style-type: none"> • nombre de créations d'entreprises 	

<ul style="list-style-type: none"> • nombre de reprises d'entreprises • nombre de positions entrepreneuriales recherchées et obtenues 	Entre 0 et 5 ans après les cours
<ul style="list-style-type: none"> • pérennité et réputation des entreprises • degré d'innovation et capacité de changement des entreprises 	Entre 3 et 10 ans après les cours
<ul style="list-style-type: none"> • contribution à l'économie et à la société • performance des entreprises • satisfaction des carrières réalisées 	Au delà de 10 ans après les cours

(d'après Block et Stumpf)

Pour contourner la difficulté et proposer régulièrement des classements concernant les "meilleurs" programmes d'entrepreneuriat, les pratiques américaines privilégient deux voies :

- celle des journaux spécialisés tels que Business week, Entrepreneur magazine ou Success magazine
- celle des universités auxquelles il est demandé périodiquement de classer, en s'auto-excluant, les meilleurs programmes d'entrepreneuriat.

La deuxième approche apparaît beaucoup plus rigoureuse et méthodique que la première.

Les universités qui apparaissent le plus souvent citées sont : Babson College, Harvard Business School, Wharton School, University of Southern California, University of Texas (Austin), UCLA, University of Georgia, Carnegie Mellon.

S'agissant de la France deux approches assez subjectives peuvent être utilisées. La première consiste à considérer que les "meilleures pratiques" peuvent être celles qui sont visibles de l'extérieur. C'est ainsi que 4 institutions apparaissent dans les enquêtes de Vesper. Il s'agit de HEC, l'INSEAD, l'ESSEC et EM Lyon. Le biais principal vient du fait que ces institutions ont à la fois une forte dimension internationale et une bonne capacité de communication. La deuxième approche passe par le repérage des écoles ou universités le plus souvent citées par les médias français depuis deux à trois ans. Une liste d'environ 20 institutions, essentiellement des écoles de commerce et de gestion, peut être dégagée.

Une seule université est présente, Paris IX - Dauphine, qui s'est vu décerner deux étoiles par le Revenu Français en 1997. Les institutions remarquées par ce journal pour la qualité de leur enseignement d'entrepreneuriat sont présentées dans le tableau ci-après.

Institutions	Nombre d'étoiles attribuées (de * bien à *** excellent)
Ecole supérieure d'ingénieurs de Marseille	*
Ecole des Mines d'Ales ESC Clermont-Ferrand Université Paris-Dauphine	**
HEC et EM Lyon	***

Là encore, le pouvoir et la capacité de communication des institutions jouent un rôle dans l'apparition des citations.

Les "meilleures pratiques" étant très difficiles à identifier parce que très sujettes à contestation, nous nous proposons donc de dégager quelques expériences et pratiques intéressantes.

3.2 - Des expériences et pratiques intéressantes

Nous avons identifié trois niveaux d'intervention dans l'enseignement de l'entrepreneuriat. Nous allons essayer de proposer pour chacun de ces niveaux des expériences et pratiques qui nous semblent particulièrement intéressantes. Nous terminerons par la présentation d'approches originales qui illustrent chacune une dimension particulière de l'enseignement de l'entrepreneuriat.

3.2.1 - Les expériences et pratiques qui concernent les enseignements de sensibilisation

Les actions de sensibilisation peuvent être envisagées de deux façons différentes. Soit elles sont intégrées à la formation de tronc commun, soit elles relèvent d'un enseignement optionnel.

A - Formation de tronc commun

- **IUT de Quimper**

Cet institut universitaire propose depuis 1985 un **accompagnement de créateurs d'entreprise** pour les étudiants de la filière "technique de commercialisation".

- **Université Jean Moulin Lyon 3**

Il ne s'agit pas à proprement parler d'une expérience ou d'une pratique mais plutôt d'un projet. L'université Lyon 3 envisage de mettre en place à la rentrée prochaine un **module d'initiation généralisée à la création d'entreprise**, d'environ 20 heures, pour **tous les étudiants** de 2^{ème} et 3^{ème} années.

- **ENST de Bretagne** (Source : rapport Beranger-Chabbal-Dambrine)

Dès leur arrivée à l'école, les élèves sont avertis que la **formation à la création d'activité fait partie du projet de l'institution**. Des actions **concrètes** vont les concerner dès la première année : **discours d'accueil** du directeur ; **lieu de l'accueil** dans un centre pour entreprendre dénommé : Espace-entreprise , organisation par l'association des élèves de **conférences** avec des intervenants extérieurs qui témoignent de leur expérience de créateurs d'entreprise ; orientation marquée du cours d'économie vers la création d'activité ; organisation d'un **concours d'idées et de création** ouvert à tous les élèves, qui permet d'initier quelques projets qui se développeront en deuxième et troisième année. Ces projets de création pourront tenir lieu de projets d'ingénieur en deuxième année.

Ce dispositif s'appuie sur un incubateur et des partenariats avec des entreprises.

- **ESC Clermont-Ferrand**

Cette école de commerce a mis dans son programme pédagogique, depuis 1991, un **module d'enseignement** s'adressant à la totalité des étudiants de première année. Ce module dénommé PIMENT (Projet d'initiation au management des entreprises) a pour objet **l'étude de faisabilité d'un projet de création d'entreprise sur la base d'une idée réaliste** proposée par l'équipe pédagogique. La finalité est la formalisation d'un rapport présentant le

projet dans tous ses aspects : commerciaux, techniques, financiers, humains, organisationnels et administratifs.

Le travail est échelonné sur **l'ensemble de la première année** à raison d'une demi-journée par semaine et de rencontres hebdomadaires de deux heures avec les professeurs chargés de l'encadrement pédagogique.

Chaque groupe de **6 étudiants** est suivi par une équipe de **2 professeurs** offrant une double expertise (commerciale et financière) et s'entourant de **compétences extérieures** pour les domaines techniques concernés. Les thèmes proviennent d'une part de la commande de **partenaires de l'école** (créateurs potentiels, grandes entreprises, structures économiques...) et d'autre part des résultats de la **veille économique et prospective** mise en œuvre par certains enseignants.

L'évaluation du travail réalisé par les étudiants repose sur l'analyse du "dossier de création" et sur la présentation orale de ce dossier devant un **jury** composé de **professeurs, du commanditaire éventuel et de professionnels** (conseils, banquiers, chefs d'entreprise). **Les meilleurs projets sont médiatisés** auprès d'un public de professionnels et de créateurs dans le cadre **d'un forum régional de l'entreprise organisé par les instances socio-professionnelles.**

- **EM LYON**

Peu de temps après leur arrivée à l'école les **250 étudiants de première année vont tous** devoir réaliser un **projet de création d'entreprise**. Pour cela, ils sont regroupés en équipe de 6 qui, vont mener de janvier à juin, une quarantaine de projets en parallèle, chaque équipe étant tutorée par un professeur "suiveur". Le projet de création d'entreprise représente environ 20% du poids de la note de première année. Chaque équipe est **responsable de la définition de son projet** qui est validé par le professeur "suiveur". Fin juin, un concours est organisé entre les différents projets. **Un grand jury** composé de **professeurs, de professionnels et de représentants de la direction de l'école** évalue les meilleurs projets et attribue des prix. L'approche mise en œuvre met l'accent sur la **mise en situation**. L'objectif est de développer chez les élèves des **comportements entrepreneuriaux**, de leur donner la **capacité d'oser, de prendre des risques et des initiatives**, d'avoir la volonté d'être **innovants et créatifs**.

- **Ecole catholique des Arts et Métiers de Lyon (ECAM)**

L'ECAM de Lyon propose à tous les élèves-ingénieurs de troisième et dernière année **une journée de sensibilisation à l'entrepreneuriat**. Le programme **alterne des conférences sur** l'entrepreneuriat et les démarches entrepreneuriales avec **des témoignages** d'ingénieurs diplômés de l'ECAM ayant créé ou repris une entreprise. La journée se termine par une **rencontre informelle** entre élèves-ingénieurs, diplômés entrepreneurs, professeurs et responsables de l'école et représentants des instances socio-professionnelles.

B - Enseignement optionnel

• **Université de Franche-Comté**

L'Université de Franche-Comté a développé plusieurs actions facultatives de sensibilisation des étudiants.

1) **les ateliers projets professionnels** permettent de sensibiliser un millier d'étudiants. Ce dispositif permet aux étudiants d'engager une réflexion et d'élaborer leur projet professionnel. **La création d'activité** est abordée comme une **voie professionnelle possible**. C'est aussi une façon de repérer les étudiants motivés pour la création d'entreprise et qui nécessitent un accompagnement.

2) **une opération de sensibilisation légère** (3 heures) à la **création d'entreprise** est en cours de réalisation (février à mai 1999). Elle est assurée par l'association synergie 25 qui regroupe la chambre de commerce et d'industrie du Doubs, la chambre des métiers du Doubs, l'agence de développement économique du Doubs, une boutique de gestion, l'association Créer et Entreprendre dans le Doubs et l'Institut des Entreprises Nouvelles. L'action a pour objectif d'informer et de valoriser la création d'entreprise auprès de :

- 7 filières universitaires : Géologie (DESS), Economie (DESS), Psychologie (Maîtrise et DESS), STAPS (Maîtrise), Biochimie (Maîtrise), Informatique (IUP 3^{ème} année), diplôme universitaire de chef de projet informatique.
- les enseignants-chercheurs intéressés.
- les doctorants (la sensibilisation aura lieu durant les doctoriales).

3) **une formation de 5 jours** est offerte à 30 étudiants de niveau bac +4 et plus **qui ont un projet de création d'activités à plus ou moins long terme** et qui souhaitent faire un pré-diagnostic de leur projet. Ce programme de sensibilisation est réalisé dans le cadre d'une convention entre l'université de Franche-Comté, les écoles d'ingénieurs locales (ENSMM et UTBM) et la Banque Populaire de Franche-Comté du Mâconnais et de l'Ain. Pour compléter et développer ces actions de sensibilisation, l'université de Franche-Comté **souhaite mettre en place un réseau de parrainage** entreprises/porteurs de projet avec l'appui du MEDEF de Franche-Comté.

- **Université Claude Bernard Lyon 1**

Cette université scientifique propose également quelques actions de sensibilisation.

1) **conférences** sur la création d'entreprise et l'entrepreneuriat ouvertes aux étudiants de 2^{ème} et 3^{ème} cycles et inscrites dans un programme à finalité professionnelle.

2) **cours de sensibilisation** (3 heures) proposé aux doctorants dans le cadre de Doctoriales Rhône-Alpes organisées en partenariat avec d'autres établissements régionaux d'enseignement supérieur (universités, ENS, écoles d'ingénieurs...).

- **Ecole supérieure d'électricité**

Supélec propose en deuxième année un **module optionnel sur la création d'entreprise** qui attire plus d'une centaine d'élèves. Ce module concerne les différentes thématiques et dimensions de la création d'activité et a pour

objectif principal d'initier les étudiants et de les inciter, plus tard, peut-être à créer leur entreprise.

Cette action fait partie d'un **ensemble très complet** permettant aux élèves de l'école, le cas échéant, de développer leur propre projet de création d'entreprise dans le cadre du cursus et de lancer leur entreprise en bénéficiant de l'appui d'une structure d'accompagnement.

3.2.2 - Les expériences et pratiques qui concernent les enseignements de spécialisation

Pour donner quelques exemples de la **diversité** des cours proposés dans le cadre d'enseignements de spécialisation nous proposons en annexe une présentation des cours d'entrepreneuriat de Babson Collège et d'E.M. Lyon extraite du rapport Béranger, Chabbal, Dambrine.

Nous allons examiner plus particulièrement, ici, plusieurs expériences universitaires.

- **Université Paris IX-Dauphine**

L'université Paris-Dauphine propose depuis la rentrée 1989 une **filière entrepreneuriat** qui est présentée comme une formation pluridisciplinaire centrée sur la création d'entreprise et la gestion de jeune entreprise. La filière (option de maîtrise de Sciences de gestion) est organisée en 6 unités de valeurs de 39 heures chacune qui concernent la validation de l'idée, la dimension commerciale, la dimension financière, la dimension administrative, les approches d'évaluation et d'analyse stratégique d'une jeune entreprise et enfin le montage du projet de création. Les enseignements et travaux divers

alimentent le montage du projet de création que les étudiants présentent en fin d'année lors du "Grand Oral" devant un jury composé de l'équipe pédagogique et de personnalités extérieures.

La construction du programme vise à favoriser la "connaissance créatrice" et de ce fait les méthodes pédagogiques sont nombreuses : enquêtes, simulations, travail collectif de recherche d'informations, jeux de rôle, études de cas, ateliers d'audit, témoignages d'entrepreneurs et de spécialistes. Les informations communiquées par Dauphine indiquent qu'environ 15 à 20 % des étudiants ont créé ou repris une petite entreprise, à la suite de la formation ou après quelques années d'expérience professionnelle.

- **DESS de gestion orientés Création d'entreprise et gestion de PME**

Nous avons recensé **12 DESS de gestion des PME** dont au moins **4 ont une orientation marquée Création d'entreprise** ou d'activité.

D'autre part des diplômes universitaires (notamment celui proposé par l'université de Franche-Comté) et des formations de 3^{ème} cycle, par exemple le 3^{ème} cycle Direction, création et reprise d'entreprise de l'Université de Lille 1, complètent la liste des formations spécialisées diplômantes.

Les 12 DESS de gestion des PME sont :

INTITULE DU DESS	UNIVERSITE
Création d'entreprises et gestion de projets innovants	BORDEAUX 4
Création, reprise et redressement d'entreprise	CLERMONT-FERRAND 1
Entrepreneuriat et Développement des PME	METZ (IAE)
Gestion des PME : - Création d'entreprise - Exportation	PARIS XII
Gestion des PME	TOURS
Gestion des PME Exportatrices	BREST
Gestion et développement des PME	REIMS
Gestion et Management des PME	NANTES (IAE)
Management des PMO	LYON III (IAE)
Reprise et développement des PME	PARIS V
Stratégie et gestion des PME	STRASBOURG (IAE)
Techniques de gestion des PME-PMI	PARIS II (Panthéon-Assas)

Une description plus complète est donnée ci-après de trois d'entre-eux.

1) DESS Entrepreneuriat et développement des PME de l'Université de Metz

Ce DESS accueille des étudiants et des cadres en activité ou en recherche d'activité **porteurs de projet**. Le programme est organisé en 4 grands axes de formation :

- **des cours** (240 heures) qui dispensent un enseignement de base en sciences de gestion permettant au participant de maîtriser les logiques de création et le fonctionnement de la PME.
- **des ateliers** (140 heures) qui traitent de situations vécues ou simulées en insistant sur la prise de décision et sur la compréhension des facteurs d'échec et de réussite.
- **des jurys-conseils** (20 heures) qui fournissent un soutien individuel permettant au participant de progresser dans l'élaboration de son projet.
- **les projets et missions** qui permettent la préparation effective d'un **plan d'affaires**, la conduite d'un **projet de développement d'activités** ou la réalisation d'un **stage pratique** (600 heures) dans une PME.

Le DESS est soutenu par des entreprises et des organismes professionnels qui souhaitent promouvoir et contribuer au développement de l'entrepreneuriat et des PME.

2) DESS Création, reprise et redressement d'entreprise de l'université de Clermont-Ferrand

Ce DESS a pour vocation de former **au montage de projets de Création, reprise et redressement d'entreprise**. Les études (enseignements, études de cas, analyses de dossiers, simulations informatiques) sont réparties entre trois grands modules : Approches et méthodes de gestion (220 heures), technique de projet (100 heures) et participation à une opération (80 heures). Un stage en entreprise de 4 mois complète la formation. Les situations entrepreneuriales

sont abordées dans le module technique de projet et la **participation à une opération** qui consiste, sous tutorat, dans le traitement d'un projet réel de création, reprise ou redressement. Dans ce DESS, les participants ne travaillent pas, pendant la formation, sur leur propre projet de création, reprise ou redressement.

3) DESS création d'entreprises et gestion de projets innovants de l'Université Bordeaux 4

Ce DESS est ouvert à des participants étudiants et professionnels **d'origines très différentes** : cadres, entrepreneurs, ingénieurs, chercheurs, qui **doivent avoir un projet personnel** de création ou de reprise d'entreprises ou de participation à des projets innovants.

Les enseignements, d'une durée de 300heures, couvrent successivement **les différentes phases de la progression d'un projet** (création, élaboration, réalisation, développement...) en examinant de façon liée leurs dimensions économiques, technologiques, juridiques, financières, commerciales et organisationnelles.

Parmi les modules proposés, on relèvera l'adéquation d'un nombre élevé d'entre-eux aux problématiques clés **de la création d'entreprise innovante**. Citons, sans être exhaustif, les modules Environnements et logiques entrepreneuriales, aspects méthodologiques de la création d'entreprises et du lancement de projets innovants, méthodes de recherche et d'évaluation des opportunités, méthodes d'analyse de conditions de faisabilité ou encore définition des stratégies, générales et par fonctions, de réalisations d'activités nouvelles.

3.2.3 - Les expériences et pratiques qui concernent l'accompagnement des étudiants porteurs de projet.

Nous avons retenu, à ce niveau, des expériences confirmées et des structures d'accompagnement **très orientées vers la création effective** d'entreprises par des **étudiants et jeunes diplômés**.

- **ESSCA**

L'école supérieure des sciences commerciales d'Angers propose un type de formation original à des étudiants de son programme ESC, de l'ENSAM, de l'ESEO (deux écoles d'ingénieurs) et de certains DESS de l'Université d'Angers. Environ **20 étudiants très motivés et porteurs de projets** sont **sélectionnés** chaque année pour suivre ce parcours de formation complémentaire à la formation diplômante de ces établissements. La formation se déroule au cours de la dernière année d'études à raison de deux week-ends (vendredi et samedi) par mois. Les étudiants bénéficient d'aménagements horaires mais doivent suivre une scolarité normale. La plupart des séances collectives se déroule sur les lieux que devront "fréquenter" les futurs entrepreneurs (services fiscaux, mairie, URSSAF, CCI,...) ou sous forme de séminaires animés par des praticiens (experts-comptables, banquiers, consultants, "venture capitalist",...).

L'objectif affiché est **très clairement** de permettre à **chaque étudiant de démarrer son entreprise à la fin de sa scolarité**. Après deux années de recul, une dizaine d'entreprises ont été créées par chaque promotion, soit un taux de transformation supérieure à 50 %. Dans ce schéma organisationnel et

pédagogique la sélection des étudiants et leur information, ainsi que leur famille, de la nature de cette formation constituent des étapes essentielles.

- **Ecole des Mines d'Alès**

Cette école a développé depuis 1984 un incubateur de jeunes entreprises qui est le **plus important de France pour des projets technologiques**. Elle s'intéresse depuis très longtemps à la formation à l'entrepreneuriat en essayant de **former** de plus en plus **des ingénieurs entrepreneurs** plutôt que des ingénieurs salariés. Depuis quelques années l'Ecole des Mines d'Alès s'est engagée dans une **mutation culturelle** qui va l'amener à prendre beaucoup de distance avec l'enseignement traditionnel dans les écoles d'ingénieurs.

Au-delà de la dimension culturelle, **le projet est très clairement de nature économique** avec une volonté affirmée de l'école de se comporter en co-animateur du développement économique des zones où elle est implantée.

L'objectif est de montrer qu'il est possible de créer du développement économique et social dans un territoire, à condition que l'éducation y joue un rôle similaire, et adapté à notre spécificité, aux établissements d'enseignement américains au sein des vallées technologiques.

La **synergie de l'ensemble Recherche - Formation - Economie** doit donc se comporter comme un accélérateur de la trajectoire des étudiants vers la **création de richesses** économiques et sociales.

- **E.M. LYON**

Le Centre des entrepreneurs de E.M. Lyon est né en 1984. Il a pour objectif d'encourager l'entrepreneuriat tant à l'intérieur de l'institution qu'à l'extérieur. Il

s'agit tout d'abord d'une pépinière qui assure l'accompagnement dans la création, la reprise et le développement d'entreprises. Il s'agit ensuite d'un **laboratoire de recherche** et d'ingénierie pédagogique, animé par une équipe de professeurs spécialisés dans le champ de l'entrepreneuriat. Ce laboratoire poursuit des **objectifs pédagogiques** en phase avec les réalités du marché du travail et élabore des **pratiques pédagogiques** autour de l'accompagnement individualisé des porteurs de projet.

Le Centre des entrepreneurs propose différents programmes :

- **un programme d'appui aux créateurs d'entreprise**, d'une durée de 6 mois, destiné à des cadres en activité ou en recherche d'activité ayant des projets à fort potentiel de développement.

- **Un séminaire pour chercheurs et pour scientifiques**, d'une semaine, destiné aux étudiants en thèse, aux élèves ingénieurs ou aux chercheurs qui ont un projet de création d'entreprise ou qui souhaitent être formés à la création d'entreprise.

- **Un programme d'orientation pour cadres en reconversion**, d'une durée de 7 jours, avec un suivi de 6 semaines, destiné à leur permettre de vérifier qu'ils ont les capacités nécessaires pour entreprendre.

En **1985**, le Centre des entrepreneurs a lancé **son premier programme d'appui à la création d'entreprise par des étudiants**.

Le programme était ouvert à des étudiants d'autres écoles notamment ceux de l'Ecole Centrale de Lyon.

Le seul programme d'appui à la création d'entreprise à permis la création de plus de 200 entreprises. Environ 150 sont aujourd'hui en activité qui génèrent plus de 1000 emplois directs.

Une **trentaine d'entreprises**⁷ ont été créées par des étudiants de E.M. Lyon, à l'issue de leurs études, au cours des dernières années.

3.2.4- Des expériences et pratiques portant sur des approches originales.

Quelques dimensions relatives à l'enseignement de l'entrepreneuriat nous semblent suffisamment importantes pour qu'elles fassent l'objet d'une mise en exergue. Nous avons choisi de mettre plus particulièrement l'accent sur des approches privilégiant la **mixité des publics**, les **partenariats avec des universités étrangères**, la **formation doctorale** et les **transferts de technologie**.

⁷ Sont proposées, en annexe, quelques réalisations de jeunes entrepreneurs étudiants.

- **Mixité des publics**

De nombreux établissements jouent la carte de la **composition hétérogène** des groupes en formation. C'est le cas de l'ESSCA, de Supélec, de E.M. Lyon, de l'Université de Franche-Comté et de bien d'autres encore.

Mais le plus bel exemple est donné par le programme **HEC - Entrepreneurs** dont une description plus détaillée se trouve en annexe.

Quarante étudiants de profils et de formation variés sont sélectionnés pour le programme :

- 15 à 20 étudiants de troisième année **d'HEC**
- 15 à 20 **ingénieurs de Grandes Ecoles**
- 5 **étudiants étrangers** (Mc Gill, ESADE, New-York University...)

Pour les élèves d'HEC, la formation HEC-Entrepreneurs se situe en **troisième année d'école** pour les ingénieurs et les universitaires, elle constitue un **mastère spécialisé**.

Dans ce programme, les étudiants travaillent en **équipe tournante** de trois personnes et **développent une expérience du terrain** au travers de 7 missions : création, redressement, reprise, stage de bras droit de dirigeant, conseil, vente et communication.

Il est évident que la variété des profils et des formations associée à des modalités pédagogiques originales permet à chaque participant de vivre, en équipe, des expériences d'une richesse extraordinaire.

- **Partenariat avec des universités étrangères**

Une bonne illustration est donnée par **l'ESCEM** (Ecole Supérieure de Commerce et de Management issue de la fusion des Ecoles de Commerce de Poitiers et de Tours).

Cette école a développé récemment des programmes d'entrepreneuriat qui se situent aux niveaux des enseignements de sensibilisation et de spécialisation.

Dans un programme optionnel de formation à la création d'entreprise destiné aux étudiants de dernière année, **l'ESCEM donne la possibilité** à ceux qui le souhaitent **d'aller suivre des cours d'entrepreneuriat pendant un semestre dans deux universités américaines.**

Le programme prévoit donc de suivre des cours à l'ESCEM et dans une université américaine. Chacun des cours suivi faisant l'objet d'une validation et participant à la note finale.

- **Formation doctorale**

Quelques universités françaises envisagent de proposer, pour la première fois, dans des **programmes doctoraux de gestion, des séminaires** d'environ une vingtaine d'heures **centrés sur la recherche en entrepreneuriat et en création d'entreprise.**

A notre connaissance, cela devrait concerner les universités de Lyon II, Lyon III et de Lille I.

- **Transferts de technologie**

Nous entendons par cette expression, toute opération qui, dans le domaine de l'enseignement de l'entrepreneuriat, consiste dans **le transfert de méthodes et matériaux pédagogiques** (modules de formation, cours packagés, études de cas,...). Ces opérations étant de nature à accélérer le processus de diffusion de ce type d'enseignement au sein du système éducatif français.

Deux opérations sont en cours de réalisation dans la région Rhône-Alpes. La première, appuyée par le Conseil Régional, consiste à faire réaliser par des **intervenants extérieurs** des actions de sensibilisation de courte durée à la création d'entreprise industrielle dans des établissements d'enseignement supérieur techniques à partir de **modules pédagogiques standards**. La deuxième, dénommée **Bac + Entrepreneur**, est gérée par la fondation scientifique de Lyon et du Sud-Est et appuyée par le patronat local et les organismes consulaires et publics ⁸ Elle consiste dans la **formation de formateurs** (professeurs, chargés d'enseignement...) et la **diffusion de modules de formation** destinés à des actions de **sensibilisation, de spécialisation** et d'accompagnement d'étudiants porteurs de projets.

⁸ Une présentation plus détaillée de l'opération est donné en annexe.

4 - Orientations institutionnelles et cibles visées

Toute démarche visant à introduire ou développer un enseignement d'entrepreneuriat dans une institution, doit être faite à partir d'une **définition claire** des orientations privilégiées et des cibles visées. Nous proposons, ici, une réflexion autour des orientations institutionnelles possibles et de leurs principales implications.

Nous complétons cette première réflexion par une analyse des cibles potentielles et la proposition d'un tableau qui synthétise ce que devrait être le **cadre général des actions, cours et enseignements**.

4.1 - Orientations institutionnelles

L'enseignement de l'entrepreneuriat, peut être envisagé à différents niveaux et suivre des objectifs de nature quasiment opposée.

L'enseignement de l'entrepreneuriat peut être vu comme :

- ◆ un instrument **pédagogique**. C'est un **moyen d'apprendre autrement**, d'une autre façon, de redécouvrir l'entreprise et son fonctionnement en partant d'un projet de création d'entreprise. Cela peut passer par l'utilisation dominante de processus d'apprentissage construits autour de situations entrepreneuriales. L'approche est résolument transverse, processuelle et se centre sur des "moments" particuliers de la vie d'une entreprise (création, reprise sous différentes conditions, ...).

- ◆ un instrument **politique**. C'est un moyen de créer des activités, des entreprises et des emplois, de participer au développement économique dans un territoire. Il s'agit ici, essentiellement, de stimuler l'esprit entrepreneurial des étudiants, de développer leur propension à entreprendre, d'accompagner ceux qui, porteurs d'un projet de création d'entreprise et poussés par une forte motivation, recherchent auprès de leur institution le support, les facilités et les ressources qui doivent leur permettre de créer leur entreprise dans les meilleures conditions et avec les meilleures chances de réussite. Un bon exemple, à ce niveau, est donné par l'école des Mines d'Alès.

- ◆ un instrument **académique**. C'est un moyen de développer un nouveau corpus de connaissance et à terme, peut-être, une nouvelle discipline. Cette approche passe par une définition large de l'entrepreneuriat (création d'entreprise et d'activité, reprise d'entreprise et d'activité, intrapreneuriat, jeune entreprise en phase de croissance, ...) et repose sur deux piliers principaux. D'une part, elle s'appuie sur des fondations théoriques et une recherche active. D'autre part, elle présuppose le développement et la professionnalisation d'un corps spécifique d'enseignants chercheurs.

Ces différentes orientations rejoignent et recourent, parfois, les niveaux d'intervention. Elles induisent des logiques d'action et des stratégies institutionnelles dont les conséquences et les implications notamment organisationnelles et culturelles peuvent être plus ou moins lourdes. Dans tous les cas, dès lors que les choix en termes de niveaux d'intervention (quel(s) type(s) d'action) et d'orientation (pour quel(s) objectif(s) institutionnel(s)) sont arrêtés, il devient indispensable de trouver une bonne

articulation entre les stratégies, les objectifs, les logiques d'action et les ressources et dispositifs organisationnels nécessaires.

Il apparaît **que les actions de sensibilisation sont les plus faciles à mettre en œuvre** et les moins exigeantes en termes de ressources nécessaires (temps, hommes, finances). Les deux autres types d'actions demandent des moyens plus importants et ne peuvent s'envisager que d'une façon progressive et dans la durée. Il apparaît ensuite des complémentarités et des antagonismes entre les types d'action. **Les actions de sensibilisation peuvent, sans trop de difficulté, être combinées avec des actions de spécialisation ou d'accompagnement.** En revanche, il semble plus problématique d'arriver à faire fonctionner rapidement et en même temps, en poussant à fond chacune des logiques, les actions de spécialisation et d'accompagnement, pour des raisons liées essentiellement à l'importance des investissements qu'il faut réaliser. Par contre, **ces deux types d'action s'enrichissent mutuellement.** L'un trouve dans des projets de création, des terrains d'observation ; l'autre prend dans les développements qualitatifs et la recherche ce qui lui permettra de faire progresser ses pratiques et ses modes d'accompagnement.

En synthèse, il est impératif de bien mesurer toutes les implications et contraintes organisationnelles relatives à des orientations et décisions portant sur la mise en place et le développement de programmes d'enseignement de l'entrepreneuriat. **Rien de facile et d'efficace ne peut se faire sans projet stratégique, sans volonté clairement affirmée et sans une bonne appréciation des capacités institutionnelles.**

4.2 - Les cibles visées et le cadre général des actions

Tout établissement d'enseignement supérieur, toute université qui veut lancer et développer des actions, cours et enseignements dans le domaine de l'entrepreneuriat est confronté à l'une ou l'autre des trois situations décrites ci-après :

1. "Etudiant"⁹ **motivé** qui a une **idée** ou un **projet concret** de création d'entreprise
2. "Etudiant" **qu'on veut sensibiliser** à l'entrepreneuriat
3. "Etudiant" qui veut se **former, se préparer à différentes situations et métiers, se spécialiser dans le domaine de l'entrepreneuriat.**

Chaque situation rejoint un objectif principal, peut concerner un public plus ou moins large et induit des types d'actions à envisager : le tableau que nous proposons ci-après relie ces différents éléments et donne une synthèse du cadre général d'intervention dans le domaine.

Dans notre esprit, il est essentiel que chaque **situation soit identifiée en tant que telle** et fasse l'objet d'une **prise en compte distincte dans un des trois niveaux d'intervention possibles.**

⁹ Le terme "étudiant" regroupe en fait deux catégories principales d'acteurs : étudiant en formation initiale et participant salarié inscrit dans un programme de formation continue.

Tableau : cadre général d'intervention dans le domaine de l'enseignement de l'entrepreneuriat

<i>Situation</i>	<i>Objectif principal</i>	<i>Public visé</i>	<i>Actions à envisager</i>	<i>Pré-requis organisationnels</i>
"Etudiant" motivé qui a un projet entrepreneurial concret (principalement de création d'entreprise)	Faciliter le parcours des porteurs de projets entrepreneuriaux par la formation initiale et la formation continue	Tout étudiant, et participant en formation continue porteur de projet, quelle que soit la filière	<i>Actions d'aide au développement des projets entrepreneuriaux</i> - orienter les étudiants dans leur parcours - former à la création d'entreprise en centrant les apports sur les besoins du projet - accompagner les étudiants en organisant : - l'accès aux conseils - la mise en relation avec des professionnels - l'accès aux ressources	Existence d'un incubateur interne ou d'une interface avec un incubateur commun à plusieurs institutions. Développement des réseaux de compétences, d'expertise et de soutien internes et externes . Développement d'une offre de cours très pratiques, centrés sur les besoins des projets.
"Etudiant" qu'on veut sensibiliser	Ouvrir les étudiants à l'entreprise et à l'entrepreneuriat	Tout étudiant quelle que soit sa filière	<i>Actions de sensibilisation</i> - conférences, témoignages d'entrepreneurs - réalisation d'enquêtes et de monographies - visites d'entreprises, start-up, pépinières - cours d'initiation - études de cas (business plan, par exemple) - simulations de créations d'entreprises virtuelles	Ressources professorales internes ou externes : créateurs d'entreprises, entrepreneurs, banquiers, investisseurs financiers, ...
"Etudiant" qui veut se former, se préparer, se spécialiser dans le domaine de l'entrepreneuriat et les métiers qui l'accompagnent	Développer des connaissances et compétences managériales spécifiques, utiles pour entreprendre dans différentes situations, conseiller / des entrepreneurs, évaluer des projets de création d'entreprise ou d'activité	Etudiants des filières sciences de gestion et économie Etudiants de filières techniques et écoles d'ingénieurs. Doctorants et post-doc. Participants en formation continue	<i>Actions de spécialisation</i> - programmes et filières spécifiques - cours spécialisés ¹⁰ - études de cas réels - travail de terrain (appui et assistance de créateurs) - élaboration d'un plan d'affaires et d'un projet entrepreneurial - participation à des concours de création d'entreprise	Ressources professorales : s'appuyer sur des professeurs formés, experts et motivés, ainsi que sur des professionnels externes. Elargissement de l'offre de cours et de contenus. Structuration de l'offre en option, filière, diplôme. Ancrage dans la recherche et les développements qualitatifs. Insertion dans des réseaux académiques nationaux et internationaux.

¹⁰ On trouve fréquemment dans les universités américaines une dizaine de cours différents : création d'entreprises, "family business", reprise d'entreprise, franchise, finance entrepreneuriale, intrapreneurship, ...

5 - Préconisations

Les **24 préconisations** qui vont être présentées et commentées ici, sont adressées principalement aux universités françaises et à leur autorité de tutelle. Elles viennent des analyses précédentes, des expérimentations et pratiques en cours et des échanges avec des personnes, universitaires et autres, impliquées dans des actions et des programmes d'enseignement de l'entrepreneuriat ou ayant développé une expertise dans ce domaine.

Nous avons souhaité, même si parfois les affectations sont arbitraires, les exposer en les regroupant dans quatre catégories de propositions qui concernent :

1. les leviers institutionnels et les ressources
2. les actions d'aide au développement et au lancement des projets entrepreneuriaux
3. les actions de sensibilisation
4. les actions de spécialisation

5.1 - les préconisations relatives aux leviers institutionnels et aux ressources

Les propositions développées dans ce chapitre concernent différents thèmes et niveaux d'action : **le cadre organisationnel, les ressources professorales, les matériaux** pédagogiques et enfin le pilotage de l'ensemble du dispositif.

Elles s'adressent à un niveau central (ministère) ou à un niveau local (université)

5.1.1 - Les préconisations qui s'adressent plutôt au niveau central

Préconisation 1 - Créer au Ministère de l'Education Nationale de la Recherche et de la Technologie une **cellule de développement de l'enseignement de l'entrepreneuriat dans le système éducatif**. Les missions principales de cette cellule pourraient être **d'accroître la connaissance des initiatives** existantes aux différents niveaux d'enseignement en France et à l'étranger pour en déduire des propositions et pistes d'actions et de **faciliter les démarches d'implémentation des universités**.

Préconisation 2 - organiser un **colloque en France**, au cours du second semestre de l'an 2000, centré sur la formation à l'entrepreneuriat et qui permettrait à des universités et écoles d'échanger sur des initiatives, des expériences et sur la situation comparée entre la France et d'autres pays.

Préconisation 3 - Organiser un **séminaire annuel tournant**, rassemblant des enseignants chercheurs en entrepreneuriat des pays de l'Union Européenne pour faciliter les échanges d'expériences.

Préconisation 4 - **Identifier et former aux spécificités de l'entrepreneuriat** en France ou à l'étranger, des "**professeurs entrepreneurs**" pour :

- développer les matériels pédagogiques et les recherches nécessaires
- participer au fonctionnement des réseaux régionaux, nationaux et internationaux.

Ceci devrait permettre d'accroître la **professionnalisation d'un corps spécifique d'enseignants chercheurs** et contribuer à la reconnaissance de la discipline dans ses différentes dimensions.

Cette préconisation sous-entend que des actions de **formation de formateurs** soient organisées et réalisées. L'enseignement de (et à) l'entrepreneuriat, pour des professeurs et maîtres de conférences peut être envisagé dans des établissements pilotes, en France, ou dans des universités américaines, ayant développé des programmes et des pratiques reconnus. La formation de professeurs d'entrepreneuriat à l'étranger peut s'inspirer de l'opération pilotée par le FNEGE (Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion), dans les années 60, et qui avaient permis de former à la gestion de nombreux enseignants français dans des universités américaines.

Préconisation 5 - Inciter chaque université à proposer, au moins, un **enseignement diplômant de 3^{ème} cycle** centré sur l'entrepreneuriat ou la PME, dans les filières gestion et économie.

Préconisation 6 - **Organiser**, pour faciliter le démarrage et accélérer le processus de diffusion, **le développement et le transfert de matériels pédagogiques** (cours packagés, études de cas, ...) **et l'utilisation de nouvelles technologies éducatives.**

Ceci peut s'envisager de différentes façon en :

- encourageant le développement d'études de cas dans le domaine de l'entrepreneuriat en organisant, par exemple, chaque année des concours entre enseignants visant à récompenser les meilleurs cas
- organisant des appels d'offres destinés à permettre le développement de cours packagés en entrepreneuriat pour les trois types d'actions
- subventionnant les universités qui investissent dans l'acquisition de modules pédagogiques packagés.
- Encourageant l'utilisation des nouvelles technologies éducatives permettant **notamment l'enseignement et les communications à distance** ainsi que l'accès via internet, à des **centres de ressources** et à **des réseaux d'expertise.**

Préconisation 7 - Lancer et organiser chaque année une compétition internationale de projets de création d'entreprise par des étudiants d'universités et d'écoles.

Cette manifestation pourrait être supportée par des entreprises et des sociétés d'audit et de conseils présentes dans la plupart des pays représentés.

Ces différentes propositions pourraient être étudiées et mises en œuvre par la cellule de développement de l'enseignement de l'entrepreneuriat (Préconisation 1).

De nombreuses préconisations **tendent à inciter les universités à fonctionner davantage dans des réseaux** et à leur **donner des opportunités de développer l'interdisciplinarité**.

5.1.2 - les préconisations qui s'adressent plutôt au niveau local

Préconisation 8 - Impliquer les chefs d'entreprise, les jeunes créateurs d'entreprise, les consultants et les professionnels spécialisés en leur proposant **des formules d'association originales** (comité de soutien, comité de développement, club des partenaires, ...), pour faire vivre les enseignements en osmose étroite avec le tissu économique local.

Préconisation 9 - Proposer des postes de PAST à des entrepreneurs, des professionnels spécialisés et à des professeurs étrangers pour enseigner l'entrepreneuriat et assurer les liaisons avec l'univers économique.

Utiliser davantage la formule des professeurs visitants en orientant la demande vers l'entrepreneuriat

Préconisation 10- Rechercher des collaborations actives sur des programmes d'enseignement avec d'autres établissements. Créer des commissions régionales sur ce thème associant tous les établissements d'enseignement supérieur.

Préconisation 11 - Offrir des bourses à des étudiants français pour suivre un programme de formation à l'entrepreneuriat dans des universités étrangères en pointe.

Préconisation 12 - Organiser, dans chaque université, les "Rencontres annuelles de la création d'entreprise", permettant à des étudiants, des professeurs, des entrepreneurs et des acteurs professionnels de la création d'entreprise, d'échanger sur des expériences, des produits dédiés, des problématiques ou des nouveautés dans le domaine.

Préconisation 13 - Organiser des colloques régionaux avec les organisations patronales (MEDEF, CJD, ...), les Chambres de Commerce et d'Industrie, l'Institut de l'Entreprise pour favoriser les rencontres et les échanges entre entreprises, universités, écoles et étudiants.

5.2 - les préconisations relatives aux actions d'accompagnement des projets entrepreneuriaux des étudiants

Il s'agit, ici, principalement d'accompagner, d'une façon "professionnelle", des étudiants et d'autres participants qui portent des idées et des projets de création d'entreprise ou qui ont une forte motivation pour entreprendre. L'expertise à développer par les institutions doit permettre, d'une part, de valider les motivations et les aptitudes à entreprendre des individus. Elle doit, d'autre part, faciliter les parcours et les démarches des étudiants entrepreneurs afin de leur donner un maximum de chances de réussir leur entreprise. Les compétences, sur ce deuxième point, concernent le processus entrepreneurial et le management d'un projet de création d'entreprise.

L'entrée dans ces programmes et / ou dispositifs d'accompagnement, est nécessairement sélective et le maintien susceptible d'être remis en cause en fonction de l'évolution des motivations, des comportements et des projets.

Pour permettre à des étudiants de développer et éventuellement de concrétiser leur propre projet de création d'entreprise, il convient de :

Préconisation 14 - Mettre en place des **structures d'accueil, d'orientation et d'accompagnement des étudiants porteurs de projets**. Ces structures doivent jouer le rôle de véritables **incubateurs internes**.

Il est souhaitable **d'envisager des collaborations locales inter-établissements** de façon à minimiser les coûts de fonctionnement de ces structures. Elles pourraient permettre à plusieurs établissements d'utiliser les ressources et services d'un seul incubateur. Les établissements non dotés de toutes les fonctions de l'incubateur auraient la possibilité d'assurer l'interface avec le dispositif commun et surtout de répondre aux besoins **d'accueil, d'orientation, de formation et d'accompagnement des étudiants porteurs de projet**. Pour ce faire, il apparaît judicieux d'identifier et de signaler clairement ces fonctions, en utilisant l'expression "création d'entreprise". Un tel dispositif pourrait, par exemple, être dénommé "point d'information à la création d'entreprise" ou "orientation des jeunes créateurs d'entreprise". Les étudiants pourraient trouver sur place, une documentation de base sur la création d'entreprise, un micro-ordinateur avec un accès Internet et la possibilité de se connecter au moins sur le site de l'APCE (Agence pour la Création d'Entreprise) pour, notamment, consulter les fiches professionnelles. Ils pourraient également rencontrer à leur demande un "conseiller à la création d'entreprise" pour organiser leur parcours et accéder aux différentes ressources (formations, informations, experts, ...). Dans

tous les cas, il apparaît **essentiel de dédier un lieu, un espace physique à la création d'entreprise.**

L'accompagnement individuel et les interventions d'expertise sur les projets doivent se faire **avec l'implication d'entrepreneurs**, de professionnels de la création d'entreprise et de cadres d'entreprises locales. Le **parrainage** des porteurs de projets par des entrepreneurs locaux doit constituer la pierre angulaire de ce dispositif.

Le fonctionnement de ces structures passe par le développement de réseaux de compétences, d'expertise et de soutien internes et externes

Préconisation 15 - Développer des modules de formation à la création d'entreprise ouverts à des étudiants porteurs de projet de différents établissements et de différentes filières pour faciliter le mélange des origines et favoriser la créativité et la complémentarité. Ces modules proposeraient des cours très **concrets** et très **pratiques** centrés sur les besoins des projets et passant en revue tous les aspects du démarrage d'une entreprise : validation de l'opportunité, réalisation de l'étude de marché, estimation des besoins financiers, élaboration du plan d'affaires, accès aux ressources financières, ...

Ces modules de formation auraient pour objectif de compléter et de renforcer l'accompagnement individuel. Il

semble important de permettre, le cas échéant, que le business plan des étudiants créateurs, puisse être accepté comme mémoire de fin d'études.

Cette offre devrait être proposée **en formation initiale et en formation continue.**

5.3 - Les préconisations relatives aux actions de sensibilisation

Les actions de sensibilisation doivent permettre l'éveil entrepreneurial des étudiants. Un étudiant "éveillé" est un étudiant qui doit pouvoir se positionner par rapport à la création d'entreprise et à l'entrepreneuriat et qui perçoit désormais l'existence de ces voies professionnelles.

Nous proposons que **tous** les étudiants des universités françaises soient concernés par un **niveau minimum** de sensibilisation (4 à 5 h environ par individu).

Préconisation 16 - Mettre en place un niveau minimum de sensibilisation comprenant **une conférence par un créateur d'entreprise** et / ou **une visite de start-up** (avec élaboration d'un compte-rendu d'étonnement) pour tous les étudiants de 2^{ème} et 3^{ème} années de toutes les filières, en impliquant fortement l'environnement local.

Nous proposons, ensuite, d'autres modalités de sensibilisation, **facultatives**, destinées à compléter le programme minimum dans des filières économiques ou liées à la gestion et au management des entreprises.

Préconisation 17 - Encourager les visites et les stages dans des jeunes entreprises et des start-up. S'appuyer pour cela sur les pépinières d'entreprises locales, les clubs de créateurs d'entreprise, les associations de jeunes dirigeants d'entreprise et les chambres de commerce et d'industrie.

Préconisation 18 - Orienter un certain nombre de travaux et / ou de missions (stages, rapports, mémoires, ...) vers des problématiques de création ou de développement de jeunes entreprises. Il peut s'agir d'enquêtes, de monographies, d'études, de business-plan, de simulations de créations d'entreprises virtuelles ou d'actions d'accompagnement de créateurs par des étudiants.

Préconisation 19 - Développer des cours structurés d'initiation à la création d'entreprise ou à l'entrepreneuriat (entre 20 et 30 heures, par exemple), destinés à aborder sous un angle un peu plus conceptuel ces différents thèmes. Ces cours pourraient alterner des apports de connaissances avec des conférences et des témoignages d'entrepreneurs et de professionnels de la création d'entreprise. Un même thème pourrait ainsi faire l'objet d'un double éclairage. Ces cours pourraient, notamment, être proposés aux **doctorants**.

5.4 - Les préconisations relatives aux actions de spécialisation

Les étudiants qui veulent développer des connaissances et se former dans le domaine de l'entrepreneuriat pour orienter rapidement leur carrière vers des **situations** (création, reprise, développement de projets "à risque" dans des entreprises", ...) et des **métiers** (dirigeant, consultant, chargé d'affaires dans une banque ou une collectivité locale, ...) **spécifiques** doivent pouvoir trouver une offre de cours et de programmes à la mesure de leurs objectifs et de leurs projets professionnels. Il nous semble que les étudiants recherchant une spécialisation ou pour le moins un approfondissement dans le domaine de l'entrepreneuriat devraient être en fin de 2^{ème} cycle ou en 3^{ème} cycle et appartenir principalement aux filières des sciences de gestion, des sciences économiques et éventuellement des sciences sociales.

Nos propositions, à ce niveau, concernent les points suivants :

Préconisation 20 - Développer des cours d'entrepreneuriat sous forme d'unités de valeur, options, filières et programmes spécifiques, diplômes, ... en privilégiant l'ouverture du champ d'enseignement (création d'entreprise, d'activité, reprise d'entreprise et d'activité saine ou en difficulté ; management de la très petite entreprise, de l'entreprise familiale ; franchising ; corporate entrepreneurship ; management de projet "à risques" ; management d'équipe entrepreneuriale, ...)

Cette offre devrait être proposée en **formation initiale** et en **formation continue**.

Préconisation 21 - Encourager dans ces cours et programmes spécifiques **les travaux de terrain** (appui et assistance de créateurs),

les travaux sur des projets entrepreneuriaux avec l'élaboration des plans d'affaires et les **études de cas réels**.

Préconisation 22 - Développer une offre de cours académiques à destination des **DEA** et des **programmes doctoraux de gestion** pour encourager et développer les travaux de recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat, ce qui aura pour effet de nourrir et d'enrichir les contenus d'enseignement et la pédagogie.

Préconisation 23 - Organiser des concours annuels intra et inter-universités de création d'entreprise avec l'implication de professionnels et d'entrepreneurs pour évaluer les projets. Des prix pourraient être décernés aux meilleurs projets.

Préconisation 24 - Participer à des compétitions internationales de création d'entreprise comme le Moot Corp organisé, chaque année au mois de mai, par l'université du Texas à Austin ou the European Business Plan of the Year, co-organisé annuellement, en juin, par l'INSEAD et the London Business School.

Ces deux dernières préconisations doivent permettre **le développement des échanges entre universités et écoles françaises et étrangères**. D'autre part, **elles concernent également** le niveau 1, c'est à dire les **actions d'aide au développement et au lancement des projets entrepreneuriaux**.

6 - Conclusion

En nous focalisant sur la situation de l'enseignement de l'entrepreneuriat dans le système éducatif supérieur en France, nous avons pu constater qu'un certain chemin avait déjà été parcouru, mais aussi, que des **progrès et des évolutions considérables restaient à accomplir**.

Il apparaît que dans un pays où la culture de la création d'entreprise passe encore largement par la famille, il conviendrait de donner au système éducatif, en général, et aux universités, en particulier, un double rôle. Celui, tout d'abord, d'éveiller les consciences et de sensibiliser à l'entrepreneuriat tous les étudiants. Celui, ensuite, de préparer, former et accompagner ceux qui parmi les étudiants veulent s'orienter, à court ou moyen terme, vers des métiers et des situations reliés à l'entrepreneuriat.

Les universités qui veulent s'engager dans la voie de l'introduction ou du développement de l'enseignement de l'entrepreneuriat peuvent le faire en s'appuyant sur quelques principes d'action.

Le premier consiste à se donner **des objectifs réalistes** inscrits dans une **stratégie ambitieuse**. Il est possible, par exemple, de viser à terme tous les niveaux d'intervention tout en acceptant que la première étape du plan s'adresse à des actions de sensibilisation de moindre envergure mais compatibles avec les ressources du moment.

Le deuxième principe rejoint d'une certaine façon, le précédent. Il considère, en effet, que dans une démarche de ce type, il convient **d'avancer à son**

rythme et en fonction de ses capacités et contraintes. Une institution n'engage pas des actions de changement de cette nature sans une évolution de ses ressources, de son organisation et de son état d'esprit. Une façon de démarrer en douceur, peut être d'intégrer progressivement l'enseignement de l'entrepreneuriat ou des actions de sensibilisation dans des cursus existants plutôt que de créer des cursus nouveaux qui nécessitent, en général, beaucoup plus de délais et de ressources.

Le troisième principe est de **ne pas vouloir tout faire tout seul.** Des transferts de "technologie" peuvent être utilisés. Des associations avec d'autres institutions et/ou avec des entreprises ou des instances professionnelles sont envisageables et doivent être recherchées. L'acquisition de "technologie" et la voie de l'association permettent notamment de gagner du temps et d'économiser des moyens.

Le dernier principe d'action est de **rechercher des équilibres** dans la construction du dispositif d'enseignement de l'entrepreneuriat, en fonction, bien évidemment, des stratégies et objectifs suivis. Equilibre au niveau des **intervenants** où il faut combiner des ressources internes et externes. Au niveau des **dimensions des enseignements** qui doivent associer des approches conceptuelles, expérimentales, terrains. Au niveau des **logiques d'action** où les logiques académique et économique ne peuvent s'exclure mutuellement au risque de fragiliser l'ensemble du dispositif. Au niveau des **types d'action**, enfin, où il nous apparaît souhaitable de faire cohabiter harmonieusement recherche et formation.

Ce rapport n'apporte pas des réponses complètes et définitives à toutes les questions. De notre point de vue, des travaux complémentaires pourraient être

conduits autour de deux problématiques qui peuvent affecter la qualité et l'efficacité des enseignements d'entrepreneuriat.

La première concerne la **place et le statut** académique de ce type d'enseignement dans le schéma universitaire français. L'entrepreneuriat, de notre point de vue, devrait être reconnu en tant que **discipline académique et à ce titre être représenté dans les conseils et commissions universitaires**. Ce point est important car il conditionne les **vocations et les orientations des maîtres de conférences et des professeurs de gestion dans ce domaine**.

La deuxième problématique s'adresse au **développement de la vie associative** dans les universités. Encourager et faciliter la création et le fonctionnement d'associations par de nombreux élèves, les amènent à être confrontés à des situations de type entrepreneuriale, où il devront prendre des initiatives (parfois des risques) et apprendre à gérer des projets et des équipes. Cela permet en outre, le développement d'un état d'esprit entrepreneurial qui peut se diffuser au delà des cercles d'individus directement concernés.

Annexes

1. Questionnaire de l'enquête nationale 1998 de EM LYON.
2. Présentation des programmes, de l'organisation et des ressources d'une université américaine (USC), dans le domaine de l'entrepreneuriat.
3. L'offre de cours de UCLA en 1992.
4. L'offre de cours de Babson College.
5. L'offre de cours de EM LYON.
6. Le programme de HEC-Entrepreneurs.
7. Quelques exemples d'entreprises créées par des étudiants de EM LYON.
8. Une opération de transfert de savoir-faire et de matériaux pédagogiques : Bac+Entrepreneurs.
9. Liste des participants du groupe de travail.

Annexe 1: Questionnaire de l'enquête nationale de E.M.LYON

Enquête Nationale 1998 sur l'Enseignement de l'Entrepreneuriat* dans les Etablissements d'Enseignement Supérieur Français

* L'entrepreneuriat correspond, pour nous, à des **situations** (création d'entreprise ou d'activité, reprise d'entreprise ou d'activité) et à des **comportements** (prise de risque, sens de l'initiative, autonomie...) qui concernent des **individus** et des **organisations** (dans ce dernier cas, on parle alors d'intrapreneuriat).

Nom de l'université, école ou organisme :

Intitulé du diplôme délivré :

Nombre d'étudiants diplômés en 1997-1998 :
Bac + Bac+2 Bac+3 Bac+4 Bac+5 Bac+6 Bac+7

Nous n'avons pas de cours ou programme d'entrepreneuriat et nous n'envisageons pas, dans l'immédiat, d'investir dans ce domaine

Nous n'avons pas de cours ou programme d'entrepreneuriat, mais nous envisageons, à très court terme, d'en développer un :

- avant 1 an
- dans une période comprise entre 1 et 3 ans

Nature du projet : Diplôme Option Cours ou électif

Nous avons un enseignement dans le domaine de l'entrepreneuriat :

Cet enseignement est sanctionné par un diplôme, qui est :
 un DESS un DU un DUT un autre diplôme :

Cet enseignement prend la forme d'une option ou spécialisation dans le cycle suivant :
 DEUG Licence Maîtrise ESC MBA M.S.

Autres (précisez l'année dans le cycle concerné):

Cet enseignement prend la forme d'un cours ponctuel ou électif

Cet enseignement prend la forme d'interventions de sensibilisation (conférence, séminaire)

Les **Champs abordés par cet enseignement, quelle que soit sa forme, sont :**

- Création d'entreprise
- Reprise d'entreprise
- l'essaimage

La personne responsable de ce domaine d'enseignement est :

NOM : Prénom :
.....

Téléphone : E.mail :
.....

Nous vous remercions de votre aimable contribution et vous prions de bien vouloir retourner ce questionnaire par courrier à l'adresse suivante:
Alain FAYOLLE - E.M. **LYON** - 23 avenue Guy de Collongue - BP 174 - 69132 ECULLY CEDEX
ou par fax ou e-mail aux coordonnées suivantes 04 78 33 61 69 / servais@em-lyon.com

Annexe 2: Présentation des programmes, de l'organisation et des ressources d'une université américaine (USC), dans le domaine de l'entrepreneuriat

University of Southern California Marshall School of Business -William B. Gartner

Program Overview

The Llyod Greif Center for Entrepreneurial Studies, formerly the Entrepreneur Program, which began in 1971, emphasizes team teaching and strives to link students with entrepreneurs/mentors possessing similar interests. Concentrations in entrepreneurship are offered at both bachelor's and master's degree level.

Organization

Situated within the Marshall School of Business, but including an engineering offering, the Greif Center is an Academic Program, not a department. It has two full time staff members, five full-time faculty, six part-time faculty, and four work-study students. Although at present, none of the faculty positions carries tenure, one is an endowed chair.

Personnel include *Thomas J. O'Malia*, Director of the Greif Center, *Dr. Kathleen R. Allen*, Coordinator of the Undergraduate Program, *Dr. William H. Crookston*, Coordinator of the Graduate Program, *Dr. Ann Graham Ehringer*, faculty member, *Debra S. Esparza*, faculty member, *James G. Ellis*, Director of the Family & Closely Held Business Program, *Dr. William B. Gartner*, Henry W. Simonsen Chair in Entrepreneurship, *Nitin Bhatt*, Director of the USC Business Expansion Network (BEN), *Marcia Israel*, *Gene I. Miller* and *Marianne M. Szymanski*.

There is also an Advisory Council of 30 members of the Greif Center, members of the infrastructure (e.g., accountants, investors, lawyers), and entrepreneurs at large.

Courses offered to Undergraduate Students

Undergraduate students may major in entrepreneurship by completing the Senior Option in Entrepreneurship. The Senior Option is a 16-unit, lock-step program of four, four-unit courses : about 125 students (out of 1,000 students who graduate from Undergraduate Program) major in Entrepreneurship each year. Undergraduate courses offered and in the catalog include : BAEP 451 : Introduction to New Ventures, BAEP 452 : Feasibility Analysis, BAEP 453 :

Starting and Growing the New Venture, BAEP 454 : The Business Plan, BAEP 450X : Fundamentals of Entrepreneurship, ENG 301 : Technical Entrepreneurship (focuses on the needs of engineering students), and MOR 423 : Small Business Management.

Courses offered to Graduate Business Students

Students in the Marshall School of Business MBA, MBA-PM, and EMBA programs may receive an Emphasis in Entrepreneurship by taking three required courses. About 50 students (out of 500 students who graduate from the MBA and EMBA Programs) complete the Emphasis in Entrepreneurship courses each year. Graduate courses offered and in the catalog include : BAEP 551 : Introduction to New Ventures, BAEP 552 : Feasibility Analysis, BAEP 553 : New Venture Management, BAEP 554 : Business Plan, BAEP 555 : Emerging Company Management, and BAEP 599 : Special Topics.

Recent Student Startups from the Program

- Yikes, Eric Papke (B.S. 1996) A provider of on-site computer training and technical support services to home and small business users. There are two offices in the greater Los Angeles area with plans to go national.
- Kiyonna Klothing, *Kim Camarella* (B.S. 1996) Designs and manufactures a line of trendy plus-size clothing for young women that is distributed through Nordstrom and several boutiques.
- The Ad Station, *Jennifer Brown* (MBA, 1996) A virtual advertising services and graphic arts firm with 20 freelance graphic-trained personnel.

Research

Current research questions address : opportunity recognition, feasibility analysis, the impact of government regulation, high growth ventures, technology, and entrepreneurship education and training.

Recent Publications

Vesper, Karl H. and William B. Gartner (1997). "Measuring Progress in Entrepreneurship Education". Journal of Business Venturing. 12(5) : 403-421.
Carter, Nancy M. and Allen, Kathleen R. (1997) Size Determinants of Women-Owned Businesses : Choice of Barriers to Resources. Entrepreneurship & Regional Development. 9 : 221-220.

Outreach

The program includes the following outreach activities : (1) The Business Expansion Network (BEN) assists Los Angeles entrepreneurs in planning for growth. (2) The Family and Closely-Held Businesses Program provides interactive forums, a resource center, and access to expert speakers and leading consultants. (3) An annual award Day involves an outstanding entrepreneur in a student forum, a faculty forum, and an award banquet. (4) An annual Alumni Networking Day promotes exchange of information through workshops and forums on alumni entrepreneurial successes and failures. Each year over 10 alumni present their businesses and over 125 alumni attend.

Future Directions

Frontiers on which the Greif has progressed in recent years include investigation of start-ups by alumni. A total of 75 have been identified. We are writing up cases/profiles of these start-ups. We plan to identify 250 start-ups by Alumni Networking Day, 1999.

For more information

Llyod Greif Center for Entrepreneurial Studies, Bridge Hall One, Marshall School of Business, University of Southern California, Los Angeles, CA 90089-1421. Phone : (213) 740-0641, Fax : (213) 740-2976, E.mail : entrepreneur@bus.usc.edu,
Web Site //http://www.marshall.usc.edu/entrepreneur

Annexe 3 : L'offre de cours de UCLA en 1992

(source : enquête K.H. Vesper - 1992)

- Managing change in new and smaller enterprises
- Entrepreneurial behavior
- Entrepreneurship and new venture initiation
- Small business management
- Family business management
- Entrepreneurial finance
- Managing entrepreneurial organizations
- Field work in organizations
- Desk top computing and strategic information
- Entrepreneurship and business plan development
- Corporate entrepreneurship
- Student investment fund

Annexe 4 : L'offre de cours de Babson College

(extrait du rapport Beranger - Chabbal -Dambrine)

Installée près de Boston, le "BABSON COLLEGE" est une institution privée qui se donne pour objectif "d'inoculer le virus de l'entreprise" aux jeunes. Il est désormais considéré depuis quelques années comme une des meilleures business schools des Etats-Unis. Il forme environ 1 700 étudiants par an à l'entrepreneuriat, à la création et à la gestion d'entreprises. Il a également créé depuis longtemps des programmes adaptés aux dirigeants en activité.

On trouvera ci-après, à titre de référence, le contenu des principaux cours en entrepreneuriat de BABSON COLLEGE tels qu'ils sont présentés par le collège lui-même. On pourra y déceler un certain nombre de différences avec les enseignements analogues déjà dispensés en France. Ces différences reflètent à la fois la pragmatisme plus marqué des américains et sans doute également une plus grande maturité dans l'enseignement de l'entrepreneuriat.

Pratique du management

Pour connaître le succès entrepreneurial aujourd'hui, il est indispensable de maîtriser des **techniques d'organisation et de communication** pour faciliter ses interactions avec les autres. Ce cours apprend à utiliser plusieurs outils pour l'aide au suivi des activités, et pour s'assurer que les actions menées par l'entrepreneur produisent bien les effets escomptés.

Entrepreneuriat et création d'entreprise

Le but de ce cours est d'étudier, de comprendre et d'assimiler le processus de création d'entreprise. L'accent est mis sur la recherche dans l'environnement d'opportunités de nouvelles entreprises, l'adaptation d'un projet de nouvelle entreprise à ses compétences personnelles, l'évaluation de la viabilité d'une nouvelle entreprise, enfin le financement, le démarrage et le fonctionnement d'une nouvelle entreprise.

Par groupes de quatre ou cinq, les étudiants doivent rechercher une idée de nouvelle entreprise, et concevoir un business plan. Chaque équipe devra également faire une présentation orale de son projet, puis écrire une critique de chacun des projets des autres équipes. Par ailleurs, chaque étudiant devra

effectuer une analyse stratégique d'une chaîne de Motels à l'aide du logiciel Lotus 1.2.3, et également faire un compte-rendu d'entretien avec un entrepreneur.

Financement des actions entrepreneuriales

Ce cours enseigne les principaux éléments nécessaires au démarrage et à la croissance d'une affaire : recherche d'opportunités, recherche de ressources, concrétisation des opportunités. Il insistera tout particulièrement sur :

- les sources de financement : quelles sont-elles, lesquelles sont appropriées suivant les situations ? Aspect pratique : jeu de rôle : négociation grandeur nature.
- comprendre les chiffres : savoir quels sont les différents ratios qui intéressent les investisseurs
- savoir présenter son projet : vendre son business plan.

Les étudiants auront à réaliser, seuls ou en groupe, une analyse d'un segment particulier du marché de l'investissement ou des prêts : quels sont les prêteurs / investisseurs : à qui ils prêtent, etc. L'étude sera basée sur des exemples, et des interviews, et exposera obligatoirement perspectives des investisseurs. A la fin du cours, chaque étudiant recevra les travaux des autres afin qu'il reparte avec des documents de référence sur le monde de l'investissement.

Les sources de financement qui pourront être étudiées sont par exemple :

- les banques,
- les sociétés de capital risque,
- les institutions gouvernementales,
- les investisseurs particuliers (business angels),
- les compagnies d'assurance, les fonds de pension,
- etc.

Reprise des affaires familiales

Il s'agit ici de donner un panorama des défis et des opportunités liés au management d'une affaire familiale. Entre autres, les thèmes abordés seront : décider de rejoindre une affaire familiale, établir sa crédibilité en tant que fils ou fille ; gestion des conflits ; les étapes de la croissance affaire familiale : la planification stratégique ; la succession.

Le cours reposera sur des études de cas, mais aussi beaucoup sur les expériences personnelles étudiants eux-mêmes.

Management d'une jeune entreprise en période de croissance

L'accent est mis sur la manière de manager, de ses débuts jusqu'à sa maturité. Il est de fournir aux étudiants une batterie de concepts, de techniques analytiques, et de compétences managériales qui leur permettront d'anticiper et de bien gérer la croissance d'une entreprise.

Ce cours s'adresse à ceux qui souhaitent faire croître leur propre entreprise, ou à ceux qui souhaitent conduire la croissance d'une entreprise déjà existante de manière entrepreneuriale c'est-à-dire par le biais de l'innovation et de la concrétisation d'opportunités plutôt que par un biais d'efficacité. Les étudiants auront, en plus d'études de cas, à s'intéresser à une entreprise réelle. Ils analyseront sa situation, ses problèmes et ses opportunités, et proposeront un plan de croissance.

Etudes entrepreneuriales

Les étudiants ont à étudier dans le cadre de ce cours un véritable projet entrepreneurial, sur une durée de 12 semaines. Le projet "idéal" est le démarrage d'une nouvelle affaire ; il peut être basé sur un business plan que les étudiants ont rédigé eux-mêmes ou élaboré par un tiers. L'élaboration d'un business plan n'est pas obligatoire : le projet peut consister en l'extension d'une affaire existante, mais doit rester entrepreneurial : développement d'une nouvelle chaîne de produits, ouverture de nouveaux magasins, etc.

Exploiter les opportunités de croissance rapide : accorder des franchises, accorder des licences, gérer ses distributeurs

Accorder des franchises est un moyen extrêmement efficace de contrôle des risques qui encourage les activités entrepreneuriales à tous les niveaux de l'investissement. L'efficacité opérationnelle, la valeur marchande et les économies d'échelle qu'autorisent les franchises, sont un tremplin pour l'entrepreneuriat et offrent des opportunités de croissance rapide.

Par groupe de trois à cinq, les étudiants auront à développer un plan de croissance d'une affaire, déjà existante ou non en s'appuyant sur des franchises, des licences et un réseau de distributeurs.

Gestion des ventes et des acquisitions d'entreprises

Ce cours a pour but de se focaliser sur la réalisation pratique et le financement des ventes ou des acquisitions. Entre autres, seront abordés : sources de financement, négociations, problèmes fiscaux, banqueroute et liquidation, transactions internationales, etc.

Individuellement ou par groupes, les étudiants auront à identifier et à analyser un segment particulier du marché de l'acquisition / de l'investissement. Il faudra décrire une entreprise réelle susceptible d'être achetée ou vendue ainsi que les bénéficiaires de l'acquisition, fournir une évaluation et les détails pratiques des financements. L'étude devra s'appuyer sur des exemples numériques concrets, et des interviews des dirigeants.

Chaque étude sera distribuée à tous les étudiants de manière à ce qu'ils partent tous avec des documents de référence sur le monde de l'acquisition / vente.

Planification commerciale et fiscale

L'objectif de ce cours est de fournir aux étudiants des outils leur permettant de manipuler les aspects sophistiqués des réglementations du droit fiscal, du droit des entreprises, du droit des actions : ces aspects sont des éléments clés dans la planification stratégique de tout (bon) manager.

Management de l'innovation

Il ne s'agit pas ici d'apprendre à inventer ou à faire preuve de créativité, mais d'apprendre à gérer efficacement le processus innovateur.

A l'issue du cours, les étudiants ne seront pas plus inventifs, mais ils connaîtront mieux le phénomène, et devront savoir ce qui marche (ou ne marche pas) dans différentes situations. Ils seront donc plus à même de manager efficacement le processus d'innovation.

Parmi les travaux à rendre, devra figurer une interview avec un entrepreneur.

L'entrepreneur social : management d'associations à but non lucratif

Ce cours montre le rôle des associations à but non lucratif dans l'économie américaine, et met l'accent sur la manière de mettre en œuvre et de manager de telles associations : prise de décision de gestion des ressources humaines, recherche de fonds, évaluation des performances, ...

Capital risque et capital développement : théorie et pratique

Les objectifs de ce cours sont multiples :

- acquérir une compétence pour l'acquisition et l'investissement de capital risque,
- développer une capacité à sélectionner et à évaluer le capital risque en tant que bénéficiaire ou en tant que fournisseur,
- Examiner la théorie et ses réalités du marché du capital risque,
- Acquérir des connaissances et des capacités à la gestion du risque.

Marketing pour les créateurs d'activités

Ce cours fournira les outils nécessaires pour identifier et satisfaire les besoins des clients, et avec un budget extrêmement limité comme celui d'une start-up naissante ou celui d'une entreprise de taille moyenne.

Après un aperçu des principes de base du marketing, on décrira les techniques de marketing, on décrira les techniques de marketing conventionnel et on les opposera aux techniques de marketing offensif ("guerrilla"), marketing nécessaire à la survie des petites entreprises dans un milieu très concurrentiel. Ces techniques peuvent aussi permettre de redonner un nouveau souffle à des entreprises de tailles peu conséquentes.

Il sera demandé aux élèves de constituer des groupes de trois ou cinq personnes, et de développer un plan de marketing pour lancer une nouvelle affaire ou un nouveau produit avec un budget total limité à 15 000 dollars.

Annexe 5 : L'offre de cours de l'E.M. LYON

On reprend ci-après et on décrit rapidement les cours spécifiques d'entrepreneuriat développés au cours des dernières années à l'école de management de LYON.

Séminaire "Diagnostic et Décision d'Entreprise"

Utilisé pour les étudiants du CESMA MBA et des Mastères Spécialisés, ce séminaire, d'une durée de trois jours, est un cours obligatoire de sensibilisation. Il est demandé aux étudiants d'évaluer des business plan de création d'entreprise, dans une perspective d'investissement financier. Pour cela ils doivent construire une méthode d'évaluation et donc, se poser les bonnes questions concernant la création d'entreprise.

Séminaire "Entreprendre aujourd'hui"

Ce séminaire obligatoire, d'une durée de trois jours, est destiné aux étudiants du CESMA MBA. Il traite principalement, en alternant les modalités pédagogiques, de reprise d'entreprise en difficulté et de démarches intrapreneuriales.

Projet de création d'entreprise en Année Fondamentale

Ce processus pédagogique s'adresse aux étudiants de première année de l'E.M. LYON. Il est obligatoire et permet aux étudiants, par groupes de cinq, d'étudier un projet de création d'entreprise, à partir de leur propre idée. La démarche est très encadrée : des apports conceptuels et opérationnels sont faits au fur et à mesure de l'état d'avancement et un professeur suiveur accompagne chaque équipe tout au long du processus.

Projet d'entrepreneur

Ce programme d'enseignement n'est pas un cours classique. Il permet à tout étudiant, porteur d'un projet, de s'insérer dans un cursus, plus ou moins structuré en fonction des filières, destiné à l'accompagner dans l'étude, le développement et la concrétisation, le cas échéant, de son projet. Le dispositif comprend des apports d'outils et de techniques, un suivi personnalisé et une mise en relation vers des partenaires ou des centres de ressources. Chaque année, entre 40 et 50 étudiants de l'E.M. LYON et du CESMA MBA décident

de participer à ce programme. Les projets et les équipes qui représentent l'E.M. **LYON** dans des compétitions internationales de création d'entreprise sont issus, après sélection, de ce programme.

Cours de base d'Entrepreneurship

Ce cours de spécialisation aborde les notions de projet, d'entrepreneur et de démarches entrepreneuriales. Il est proposé aux différentes filières de formation de l'E.M. **LYON** : ESC, CESMA MBA, Mastères Spécialisés. Les thèmes abordés sont identiques pour chaque filière, seuls varient les formats, les contenus et les supports pédagogiques qui sont adaptés à chaque public. Cet enseignement est obligatoire pour les étudiants de l'ESC qui veulent valider l'axe transversal Entrepreneuriat (concentration d'au moins trois cours appartenant au domaine).

Cours de "Family Business"

Ce cours destiné aux étudiants de l'ESC traite des spécificités entrepreneuriales managériales de l'entreprise familiale. Les grandes problématiques de ce type d'entreprise de dimension affective, cohabitation au sein du management de personnes et de générations d'une même famille, succession, ... sont présentées et font l'objet d'études de cas.

Cours "Entreprendre dans la grande entreprise"

L'objectif de ce cours est de montrer que l'entrepreneuriat ne concerne pas que des individus qui créent des entreprises pour leur propre compte. Les grandes entreprises et les PME, peuvent parfois, s'engager dans des démarches entrepreneuriales et demander à leurs cadres d'avoir des attitudes et des comportements entrepreneuriaux. Les principales situations et stratégies entrepreneuriales des grandes entreprises et des PME sont présentées et illustrées. Ce cours s'adresse aux étudiants de l'ESC.

Autres enseignements

Nous mettons dans cette rubrique un ensemble de cours proposés aux étudiants de l'ESC du CESMA MBA, et reliés au domaine. Les plus significatifs sont les cours de "Finance entrepreneuriale", de "Leadership", de "Créativité", de "Management d'équipe", de "Management Stratégique de la PME" ou de "Techniques d'évaluation de plan d'affaires".

A partir de l'année universitaire 1999-2000 de nouveaux cours seront assurés : cours fondamentaux d'entrepreneuriat pour tous les étudiants de 2^{ème} année du cycle ESC ; séminaires d'entrepreneuriat pour les deux programmes doctoraux co-gérés avec les universités de Lyon 2 et Lyon 3.

Annexe 6 : Le programme de HEC ENTREPRENEURS

(extrait du rapport Chabba-Beranger-Dambrine)

1) Présentation générale

HEC-Entrepreneur a été mis en place il y a un vingtaine d'années sous l'impulsion de son directeur actuel, Monsieur Robert Papin.

Il s'agit aujourd'hui d'une formation complémentaire qui dure un an et qui est sanctionnée par un mastère.

Une quarantaine d'étudiants sont formés chaque année : environ 20 proviennent des élèves d'HEC¹¹, 10 qui viennent d'écoles d'ingénieurs à l'issue de leur scolarité et une dizaine vient de diverses origines (pour moitié d'une université étrangère et pour moitié il s'agit de diplômés de l'université).

Pour les élèves d'HEC, la formation *HEC-Entrepreneurs* se situe en troisième année d'école ; pour les ingénieurs et les universitaires, elle constitue un mastère spécialisé.

L'objectif d'*HEC-Entrepreneur* est de donner aux élèves, par une **formation-action**, une formation managériale (le public visé est constitué de futurs dirigeants), le sens responsabilités et la capacité à travailler en équipe ; la formation à la création d'activités d'entreprise) stricto sensu n'est qu'une des facettes de cette formation (1 module sur 7). Le but reste plus de donner un esprit entrepreneur, c'est-à-dire de former des généralistes immédiatement opérationnels à leur sortie de l'école.

Les étudiants sont sélectionnés par un jury (constitué d'anciens ayant suivi la formation *HEC-Entrepreneurs*) qui va apprécier les motivations des candidats et leur capacité à suivre cette formation et à en profiter (sélection sur profil psychologique).

Le cursus s'étale sur neuf mois et comprend des cours et sept missions opérationnelles placées chacune sous la responsabilité d'un professionnel. Les étudiants sont groupés par trois et chaque trinôme a une mission à remplir dans un domaine déterminé ; sont ainsi notamment étudiés : la création d'entreprises, le redressement et la reprise d'entreprise, le management, le

¹¹ sur une promotion d'HEC d'environ 400 étudiants, il y a environ 140 qui sont candidats à la formation HEC-Entrepreneurs et 20 retenus.

conseil en stratégie, la communication, la vente. Les cours théoriques restent très limités ; les responsables du cursus estiment qu'en dehors de quelques cours de finances, le bagage théorique nécessaire pour mener à bien les missions n'a pas besoin d'être très important. **Dans ce type de formation, ce qui est considéré comme clé, c'est le tutorat.**

250 professionnels participent actuellement à la formation des élèves.

Parmi les principes pédagogiques, il faut rappeler celui de la formation-action au nom de laquelle on donne d'emblée aux jeunes des responsabilités, parce qu'on est persuadé qu'ils peuvent les assumer : les promoteurs *d'HEC-Entrepreneurs* considèrent en outre que, d'une part, comme on l'a dit, les étudiants sont saturés de connaissances théoriques, et, d'autre part, que l'on retient mieux les enseignements si on peut les utiliser et les restituer dans un vécu professionnel.

Bien qu'existant depuis vingt ans, *HEC-Entrepreneurs* ne semble pas avoir encore été totalement accepté par le corps professoral d'HEC qui manifeste un certain scepticisme sur les résultats en termes de créations d'entreprises et reste réservé sur le principe de l'animation de l'enseignement *d'HEC-Entrepreneurs* au travers de praticiens.

2) Déroulement de la scolarité

Séminaire d'intégration et de mise à niveau au management	1 semaine
---	-----------

Séminaire de création d'entreprise	4 semaines
------------------------------------	------------

Chaque équipe développe un projet de création apporté par un dirigeant responsable de l'équipe.

Parmi les enseignants : Alain Dominique PERRIN, Philippe FORIEL D'ESTEZET Christian PEUGEOT, Didier PINEAU-VALENCIENNE, Gilbert TRIGANO.

A la fin de la 3^{ème} semaine, l'équipe présente son dossier de création à une commission de banquiers, et, à la fin de la 4^{ème} semaine, elle soumet le dossier complet à un jury de personnalités.

Séminaire de redressement d'une entreprise en difficulté	4 semaines
--	------------

Sous la direction d'un administrateur judiciaire, chaque équipe élabore le plan de redressement d'une entreprise en dépôt de bilan.

Le dossier est un dossier réel, et, en fin de mission, chaque équipe présente son dossier devant un jury de spécialistes.

Séminaire de reprise d'entreprise	3 semaines
-----------------------------------	------------

Sous la direction d'experts, chaque équipe prépare le rachat ou la cession d'une entreprise en bonne santé après avoir réalisé son diagnostic et après avoir étudié les problèmes juridiques, fiscaux et financiers posés par la transmissions.

Mission de bras droit ou de conseil en stratégie	10 semaines
--	-------------

La plupart des étudiants d'HEC-Entrepreneurs réalisent leur stage auprès d'un dirigeant d'entreprise ou comme consultant en stratégie.
Ce stage permet aux étudiants du Mastère de rédiger leur thèse.

Mission de conseil en stratégie	5 semaines
---------------------------------	------------

Cette mission est menée sous la direction d'associés de grands cabinets de conseil "Client" est un dirigeant d'entreprise désireux de repenser le développement de sa société. Cette mission s'achève par la présentation des travaux devant un jury de personnalités.

Mission de vente sur le terrain	1 semaine
---------------------------------	-----------

Durant la semaine de la Fête des mères, tous les élèves sont répartis entre les magasins Darty. Il sont évalués, classés (et rémunérés !) sur leur chiffre d'affaires.

Mission de communication	4 semaines
--------------------------	------------

Sous la direction de publicitaires, de journalistes, de producteurs ou de réalisateurs, les élèves réalisent un projet réel qui peut consister à repenser une stratégie de communication pour concevoir un film, une émission de télévision ou une plaquette de présentation.

Cette mission s'achève par un jury de présentation qui clôture la scolarité.

(source : HEC-Entrepreneurs)

Annexe 7 : Quelques exemples d'entreprises créées par des étudiants de l'E.M. LYON

JPN Fixations : entreprise lancée en 1988 par un ingénieur de l'INSA, diplômé du CESMA MBA (programme MBA du Groupe ESC Lyon) qui fabrique et commercialise des panneaux publicitaires et des caissons lumineux sur toile tendue, grâce à un système innovant de fixations à glissière. Chiffre d'affaires de 30 MF.

Access Direct : créée en 1989, cette société a été lancée par un étudiant de l'ESC Lyon et par un ingénieur informaticien, et est spécialisée sur les bases de données marketing et commerciales.

Mastrad : créée en 1994 et dirigée par une jeune diplômée de l'ESC Lyon, cette société se positionne sur le marché européen des accessoires de cuisine et salle de bains. La gamme actuelle se compose de trois lignes de produits : DEOS, le savon d'acier développé en interne et dont la fabrication est sous-traitée dans les usines de Guy Degrenne ; une ligne de conditionnement sous vide, importée d'Italie ; une ligne de miroir zoom à grossissement progressif, importée des Etats-Unis.

A.P. Consultants : société créée en 1990 par une équipe comprenant un diplômé de l'ESC Lyon qui a recruté ensuite cinq autres diplômés de l'ESC Lyon. Son activité est le conseil aux entreprises pour optimiser les charges sociales. 40 personnes. Chiffre d'affaires de 35 MF.

Annexe 8 : Une opération de transfert de savoir-faire et de matériaux pédagogiques : Bac + Entrepreneurs.

(éléments d'information concernant un projet piloté par la Fondation Scientifique de Lyon et du Sud-Est)

1. Le constat

Il devient de plus en plus urgent pour l'avenir économique de l'agglomération lyonnaise et de la région Rhône-Alpes de mettre en place une politique active pour relancer la création d'entreprise et, de façon plus large, les "comportements entrepreneuriaux" parmi les jeunes, les étudiants, les techniciens, les cadres, etc...

- L'esprit d'entreprise n'est pas une "donnée intangible" mais le résultat d'une culture, d'un système de valeurs, de modes de vie et de pensée qui sont influencés par le milieu familial, le milieu éducatif, le milieu socioprofessionnel, l'histoire locale, les médias, et l'ensemble des facteurs institutionnels, juridiques, économiques et fiscaux, qui peuvent soit le développer, soit le freiner (thèse d'Alain Peyrefitte).
- Malgré son passé industriel et commercial porté par des vagues entrepreneuriales successives, et en dépit de ses nombreux atouts ressassés jusqu'à l'autosatisfaction, la région lyonnaise n'a pas le dynamisme entrepreneurial que l'on pourrait espérer et ne bénéficie pas de cette micro-culture qui fait le succès de certains districts industriels en France ou en Europe, souvent moins riches en infrastructures.
- Un consensus apparaît maintenant à Lyon, parmi les décideurs, sur la nécessité d'influencer de manière décisive le milieu éducatif qui, dans sa très grande majorité, de la maternelle à l'E.N.S., forme de futurs salariés avec une mentalité de salariés. Ceci doit évoluer car un nombre très important d'étudiants - bien formés - n'auront d'autre issue que de créer leur activité, leur propre emploi, et certains ont le potentiel, à court terme ou après quelques années d'expérience professionnelle, de créer/reprendre une entreprise, ou de s'associer à des projets entrepreneuriaux dans les P.M.E. ou grands groupes en étant pro-actifs.

Il convient donc de profiter de ce consensus pour que les acteurs économiques, politiques et éducatifs lancent une opération de grande ampleur

dans l'agglomération lyonnaise. Pour être crédible, cette initiative devrait partir des milieux économiques et des organisations patronales réunies.

2. Le projet

Pour améliorer sensiblement la situation décrite précédemment, dynamiser et développer fortement l'enseignement de l'entrepreneuriat dans les écoles, universités et établissements d'enseignement supérieur de la région Rhône-Alpes, il est proposé **la création et la mise en place d'une cellule de développement de l'entrepreneuriat dans l'enseignement supérieur Rhône-Alpin**. Cette cellule pourrait être montée en partenariat avec **E.M. LYON**, qui a fait largement la preuve de son savoir faire en la matière, depuis 12 ans (200 entreprises créées dont 3 cotées en bourse).

Les Missions de la cellule sont de :

Former des formateurs intervenant dans les écoles, universités et établissements de Lyon et de la région Rhône-Alpes.

Deux cas peuvent se présenter :

Les intervenants sont des professeurs permanents des établissements. Ces derniers "achètent" une formation dispensée par les professeurs spécialisés de l'équipe entrepreneuriat de **E.M. LYON**. Les établissements d'enseignement supérieur gèrent ensuite leur propre ressource professorale spécialisée.

Les intervenants n'appartiennent pas aux écoles, qui ne souhaitent pas investir dans ces compétences spécifiques. Nous proposons de repérer, sélectionner et former une équipe de professeurs vacataires (4 ou 5 dans un premier temps) qui pourra être utilisée par la cellule en fonction des demandes d'intervention adressées par les écoles ou les universités. Cette ressource professorale sera gérée par la cellule.

Faciliter la création de divers modules de formation soit par établissement, soit inter-établissements :

Modules de **sensibilisation** de masse, sous forme de conférences, débats, témoignages, tables rondes,

Cours de base sur l'entrepreneuriat, qui peuvent être packagés,

Accompagnement individuel - également inter-établissements - de projets de création. Il peut s'agir de projets légers, ou au contraire, de projets lourds notamment à caractère technologique, qui peuvent être accompagnés durant un ou deux ans dans un incubateur de projets qui devrait être lancé.¹²

Enfin, dans un stade ultérieur, tout une série d'autres actions devraient être envisagées :

- stage dans des entreprises en création,
- accompagnement, par des étudiants encadrés par des tuteurs, de projets de création ou de reprise d'entreprise,
- étude de faisabilité de diversification de P.M.E. ou de lancement de projets latents, etc.

Animer le réseau des intervenants spécialisés et développer des liens internationaux, développer les échanges pédagogiques et promouvoir les expériences originales.

Contribuer à l'orientation et à l'information des étudiants entrepreneurs

La cellule pourrait être chargée de l'organisation, de la mise en place et de l'animation d'un ensemble de points d'accueil (entre 20 et 30) dans les écoles et universités pour informer et orienter les étudiants ayant des projets entrepreneuriaux. Un des moyens utilisés pourrait être des bornes interactives (en discussion avec un éditeur de CD ROM spécialisé). Les nouvelles technologies de communication (internet, extranet, intranet...) pourraient faciliter également les mises en relations avec des experts et des centres de ressources.

Organiser un concours annuel de création d'entreprise

La cellule aurait la mission d'organiser, chaque année, un concours de création d'entreprise ouvert à tous les étudiants de l'enseignement supérieur de la région lyonnaise.

Elaborer un bilan annuel des activités et des résultats

La cellule pourrait être chargée de l'élaboration d'un bilan annuel de son action en termes d'opérations engagées et de résultats. Il apparaît essentiel, en effet, de mesurer, à la fois sur un plan qualitatif et sur un plan quantitatif, les évolutions en cours et les principaux résultats : nombre de cours, d'établissements, d'étudiants concernés, nombre d'entreprises créées,....

¹² Cet accompagnement individuel et les interventions d'expertise et de parrainage seront réalisés notamment par des dirigeants et des cadres d'entreprises régionales.

2.2. Organisation

- **Une cellule légère** (une ou deux personnes), **rattachée à la Fondation Scientifique du Sud-Est**, qui assurera la formation des professeurs permanents et des vacataires,
- **Un comité d'orientation et d'expertise**, qui réunit les représentants des divers acteurs du système éducatif, économique, technique et politique concernés.

3. Les acteurs du projet

Les acteurs de l'opération comprennent les initiateurs et porteurs du projet, les établissements d'enseignement supérieur concernés et les partenaires financiers.

3.1. Les porteurs du projet

L'initiateur du projet est le patronat lyonnais représenté par le **G.I.L.**

Pour toucher l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur de la région Rhône-Alpes, deux structures de liaison doivent être associées étroitement au projet. Il s'agit de la C.U.R.A. (Conférence Universitaire Rhône-Alpes) pour le monde universitaire et de la C.D.G.E.R.A. (Conférence des Grandes Ecoles de la Région Rhône-Alpes) pour l'ensemble des grandes écoles d'ingénieur et de management.

La fondation Scientifique du Sud-Est sera la structure d'accueil de la cellule de développement de l'entrepreneuriat dans la région Rhône-Alpes.

Enfin, compte tenu des compétences et savoir-faire accumulés dans le domaine de l'entrepreneuriat au cours des quinze dernières années, **E.M. LYON** aura un rôle d'expert en ingénierie de projet entrepreneurial et en pédagogie entrepreneuriale au sein du groupe des porteurs du projet, réunis dans une association.

3.2. Les établissements d'enseignement supérieur concernés

A terme, le projet doit concerner l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur de la région Rhône-Alpes.

Dans un premier temps, il apparaît que les principales écoles et universités à contacter et à impliquer dans le processus sont pour :

- **Lyon**
 - les universités de Lyon I, Lyon II et Lyon III,
 - L'Ecole Centrale de Lyon,
 - L'INSA,
 - Les écoles d'ingénieurs de l'Institut Polytechnique de Lyon.

- **Grenoble**
 - Les universités de Grenoble,
 - Les écoles d'ingénieurs de l'INPG,
 - L'ESC Grenoble

- **Saint-Etienne**
 - Les universités de Saint-Etienne,
 - L'Ecole des Mines,
 - L'ENISE,
 - L'ISTP.

Les établissements acteurs du projet pourraient s'engager à identifier et préparer des professeurs pour enseigner l'entrepreneuriat, créer des cursus et des cours et générer des projets. E.M. **LYON** pourrait définir **un label de qualité** du dispositif d'enseignement à l'entrepreneuriat et à la création d'entreprise qui serait délivré, après évaluation, aux établissements.

3.3. Les partenaires financiers

Une première approche de la question permet d'identifier deux types de partenaires et de proposer quelques noms à titre indicatif :

- ☒ Les collectivités locales :
 - Conseil régional Rhône-Alpes,
 - Conseils généraux du Rhône, de l'Isère et de la Loire,
 - Grand Lyon,
 - ...

- ☒ Les partenaires privés :

- Organisations professionnelles,
- Entreprises et plus particulièrement celles qui communiquent sur l'entrepreneuriat, l'esprit d'entreprise, la création d'activités ou l'innovation,
- Cabinets de conseil et d'audit (Deloitte, Ernst & Young , Arthur Andersen...)

Annexe 9 : Liste des participants du groupe de travail

<p>Madame Marie-Agnès AUDI Mission à l'emploi Direction de l'enseignement supérieur MENRT 61-65 Rue Dutot 75015 PARIS</p>	<p>Monsieur Philippe LIMANTOUR SIM TEAM 11 Boulevard Brunes 75014 PARIS</p>
<p>Madame BELIN Chef du bureau des formations doctorales, des ENS et des écoles françaises à l'étranger Direction de la Recherche 1 Rue Descartes 75006 PARIS</p>	<p>Monsieur François MISA Ecole Supérieure d'électricité Plateau du Moulon 91192 GIF SUR YVETTE CEDEX</p>
<p>Monsieur Robert CHABBAL 60 Rue de Ecoles 75005 PARIS</p>	<p>Madame NOUVION MENRT 1 Rue Descartes 75005 PARIS</p>
<p>Monsieur Alain FAYOLLE Ecole de Management de Lyon 23 Avenue Guy de Collongue BP 174 69132 ECULLY CEDEX</p>	<p>Monsieur Claude OYTANA Président de l'Université de Besançon 1 Rue Claude Goudinel 25030 BESANCON</p>
<p>Madame Catherine LEGER- JARNIOU Université de Paris Dauphine Place du Maréchal de Lattre de Tassigny 75775 PARIS CEDEX 16</p>	<p>Monsieur Luc SELIG Société Hybrigénics Institut Pasteur 25 Rue Dt Roux 75724 Paris cedex</p>
<p>MENRT Madame Béatrice Du LAU D'ALLEMANS Direction de la Technologie Madame Angeline Reboul Direction de la Technologie 1 rue Descartes 75005 Paris</p>	

