

# DEVELOPPER LA CULTURE D'ENTREPRISE CHEZ LES JEUNES PAR LA FORMATION : ÉLÉMENTS DE DIAGNOSTIC ET ENJEUX EN TUNISIE

**Abdelala BOUNOUH**

Géographe, Docteur en Urbanisme et Aménagement  
[abdelala.bounouh@laposte.net](mailto:abdelala.bounouh@laposte.net)

Résumé :

En Tunisie le développement de la culture et de l'esprit d'entrepreneuriat auprès des jeunes est un processus récent qui a été développé depuis les années 90. La promotion de l'entrepreneuriat figure parmi les solutions à envisager pour relever le défi de l'emploi (plus de 200.000 chômeurs diplômés). Il s'agit d'une démarche qui vise à donner aux jeunes la possibilité de garantir leur autonomie financière, et de s'insérer dans la vie économique d'autant plus la création d'entreprises permet de créer de la richesse et de la valeur ajoutée. Le système d'enseignement universitaire de formation professionnelle mis en place ces dernières années, en tant qu'élément essentiel pour permettre aux jeunes de s'intégrer dans la vie économique n'a pas permis de favoriser davantage l'acte entrepreneurial. Notre travail se penchera essentiellement sur les raisons du développement limité de la culture entrepreneurial, l'implication des institutions de formation et d'enseignement en particulier l'université dans une dynamique entrepreneuriale enfin la stratégie à adopter en vue de la promotion de culture et de la formation entrepreneuriale chez les jeunes.

**Mots clés :** Culture entrepreneuriale, Enseignement universitaire entrepreneurial, Création entreprises, formation professionnelle.

Abstract :

## DEVELOPING YOUTH BUSINESS CULTURE BY TRAINING: DIAGNOSTIC ELEMENTS AND ISSUES IN TUNISIA

In Tunisia, the development of culture and entrepreneurship among young people is a recent process that has been developed since the 1990s. The promotion of entrepreneurship is one of the solutions to be considered, in order to take the challenge of employment (more than 200,000 unemployed graduates). It is an approach that aims to give youth the possibility of guaranteeing their financial autonomy, and to insert them into the economy especially the creation of companies makes it possible to create wealth and added value. The university education system of vocational training set up in recent years, As an essential element in enabling young people to integrate into the economic life, has not made it possible to further promote the entrepreneurial act. Our work will focus, on the reasons for the limited development of the entrepreneurial culture, The involvement of training institutions and education in particular the university, in an entrepreneurial dynamic, is the strategy to be adopted, in order to promote the culture and the training of entrepreneurship among young people.

**Keywords :** Entrepreneurial culture ; Entrepreneurial university education ; Business creation ; Professional training.

## **INTRODUCTION**

Dans un contexte de transition politique marqué par de profondes mutations socio-économique en particulier l'accroissement du taux de chômage , une chute des investissements et des flux de capitaux et la crise du tourisme, le développement de l'esprit d'entreprise, de l'innovation et de la création de nouvelles entreprises peut devenir un élément important de la stimulation de l'activité créatrice d'emplois et, par conséquent, de la diminution du taux de chômage et de l'amélioration des conditions de vie de la population. A cet effet l'entrepreneuriat est considéré donc comme un instrument clé permettant d'améliorer la compétitivité entre les nations, de favoriser la croissance économique et d'accroître les possibilités d'emploi. Chercheurs et preneurs de décisions s'accordent pour dire qu'une économie entrepreneuriale est une économie dynamique et innovatrice, c'est-à-dire qui expérimente de nouvelles idées et de nouveaux produits ou processus ce qui lui permet de se renouveler ( Feki et Chtourou, 2014).

La stimulation de l'entrepreneuriat suppose, d'une part, développer des programmes de soutien et de diffusion de l'activité d'entreprise en tant qu'ouverture professionnelle à la portée de personnes pleines d'initiative et d'autre part, avoir les ressources humaines nécessaires en termes de dirigeants et techniciens, hautement qualifiés, pour une meilleure organisation et gestion d'entreprise. Parmi tous ces aspects, il convient de souligner le rôle que l'éducation peut jouer en tant que moyen pour créer une attitude et une culture d'entreprise, spécialement en ce qui concerne les jeunes, et la place que le système éducationnel doit réserver au développement de l'esprit d'entreprise dans l'acquisition des compétences de base dans la mesure où l'éducation est un processus essentiel capable de créer une attitude et une culture d'entreprise, spécialement au niveau des jeunes. L'existence d'un contexte politique, social et culturel favorable constitue un atout pour le dynamisme entrepreneurial, comme par exemple l'existence au sein de la population de comportements favorables au développement d'activités entrepreneuriales. Les normes culturelles et sociales peuvent renforcer ou défavoriser le dynamisme entrepreneurial voire influencer l'orientation et le mode de développement de l'activité économique et entrepreneuriale.

En conséquence, notre communication essaiera dans un contexte marqué par de profondes mutations politiques, économiques et sociales d'analyser la problématique de la relation qui peut exister entre la création d'entreprises, le développement de l'entrepreneuriat et l'université. Dans un premier temps et après une brève présentation de l'aspect théorique et conceptuel de la thématique, nous allons chercher essayer de voir quelles sont les causes expliquent le développement limité de la culture entrepreneurial dans un pays qui a mis en place une panoplie des mesures d'appui et d'incitations ? Dans un second temps comment évaluer l'implication des institutions de formation et d'enseignement en particulier l'université dans une dynamique entrepreneuriale ? Enfin quelles sont les recommandations qu'il faut adopter en vue de promouvoir la culture entrepreneuriale chez les jeunes ?

### **1- L'importance de développer une culture entrepreneuriale**

#### **1-1 L'affirmation du développement de la culture entrepreneuriale chez les jeunes**

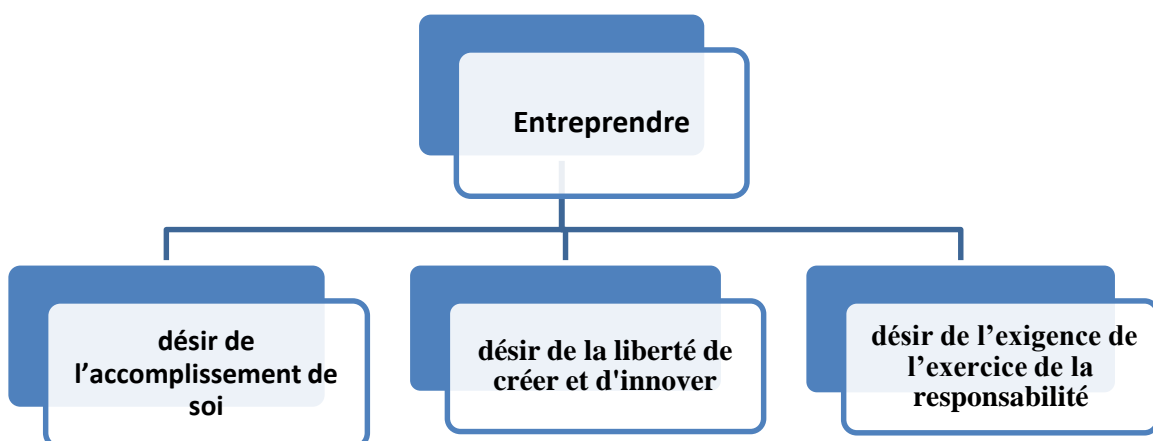
L'entrepreneuriat et l'entreprise sont devenus des facteurs importants et critiques de la compétitivité et de la croissance à long terme des économies des pays. Tous les pays se sont penchés à la recherche des façons de promouvoir et faciliter une dynamique d'entrepreneuriat

et une culture entrepreneuriale riche de potentialités pour stimuler plus d'activités entrepreneuriales. La culture représente les manières d'être, de penser et d'agir des peuples, transmises de générations en générations. Elle est l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels caractérisant un peuple (Ravonjalarison, 2006).

La culture entrepreneuriale d'un milieu est garante de la venue et du développement d'entrepreneurs dans ce milieu, et partant, de la création d'entreprises, d'emplois et de richesse pour ce milieu. La culture est ancrée tout au long du processus entrepreneurial : depuis l'intention jusqu'au développement des entreprises, elle conditionne et influe sur la pensée, les caractéristiques, les actes et les comportements des entrepreneurs. Elle se mesure par l'intensité et la vitalité entrepreneuriale d'une société, elle valorise les caractéristiques typiques aux entrepreneurs, et les valeurs de l'entrepreneuriat : autonomie, créativité et esprit d'entreprise. Elle se veut aussi comme une culture du projet, une culture toute particulière puisqu'elle vise à produire de la nouveauté et du changement (Fortin, 2005 et Berreziga, E 2004).

La nécessité du développement de la culture entrepreneuriale a commencé à s'affirmer de façon intensive dans le monde occidental lors de la crise économique et industrielle du début des années 1980. La mondialisation des échanges et la révolution numérique changent la donne de la croissance industrielle et du développement de l'emploi. Effectivement, depuis maintenant une vingtaine d'années, le développement de l'esprit d'entreprise des futurs diplômés est devenu un des thèmes de l'enseignement et de la recherche au sein des écoles de gestion. Cette préoccupation s'appuie, entre autres, sur la constatation que la majeure partie des nouveaux emplois est créée par des entreprises nouvelles, notamment dans le domaine des hautes technologies. Puis, cette même préoccupation s'est diffusée aux différents programmes technologiques universitaires ou collégiaux. L'école a toujours cherché à développer des valeurs chez les élèves. Le développement et la promotion par l'école des valeurs qui caractérisent l'esprit d'entreprise sont donc tout à fait légitimes. Par définition un entrepreneur c'est quelqu'un qui prend des risques pour produire des biens et des services. Entreprendre, c'est donc s'engager personnellement et cet engagement personnel résulte de trois motifs comme l'indique le graphe :

**Graphique 1 : Les motifs de l'action d'entreprendre**



De plus, pour réussir quand on entreprend, il faut encore trois conditions : (i) le sens de l'équipe et du travail d'équipe ; (ii) l'acceptation de l'effort et (iii) le désir et le goût de la réussite. Proposer aux jeunes des activités dans lesquelles ils mettent en pratique et expérimentent ces valeurs, ces attitudes, ces savoir-faire participe à la fois au développement

de leur personnalité et à celui de la culture entrepreneuriale. Pendant longtemps on a pensé que l'école n'était pas un milieu propice au développement de l'esprit d'entreprise. L'école n'avait-elle pas une image d'un milieu qui valorise la passivité, la répétition, l'application de normes, toutes choses contraires à l'esprit d'entreprise ? Or le nouveau contexte permet la mise en place d'activités dans lesquelles les élèves développeront leurs qualités d'entrepreneur tout en s'assurant que ces activités sont pour eux l'occasion de mettre en pratique et d'approfondir des matières scolaires. Les compétences acquises par les disciplines scolaires peuvent être transférées au domaine de la vie de l'école en général. Ainsi en est-il, par exemple, de la capacité des élèves de planifier et d'organiser un événement (méthode) en compagnie de leurs pairs et d'enseignants (coopération) autour de la protection des ressources naturelles ou du développement démocratique et durable (éducation à la citoyenneté). Et la mise en place de ces activités suppose et développe d'autres connaissances et habiletés, dont par exemple la maîtrise de la langue d'enseignement, notamment au plan du discours argumentatif (savoir s'exprimer). Cela renforce l'idée qu'à l'école il y a des connaissances à acquérir, mais aussi des savoir-faire qui cependant eux ne s'acquièrent que par la pratique (INCHAUSPE, P, 2008).

## **1-2 Définition de l'entrepreneuriat**

L'entrepreneuriat n'est ni une entreprise, ni un groupe de personne; mais plutôt un milieu social, un esprit et un état d'âme associé à une manière intégrative d'approcher les problèmes et la prise de décision avec pour caractéristique une volonté énorme de créer, de concevoir, de combiner des idées et des concepts n'ayant pas encore été apprivoisés. Moss Kanter (1984) va un peu plus loin et énonce le concept d'organisation entrepreneuriale défini comme une organisation qui fonctionne aux limites de ses compétences tout en mettant l'accent non plus sur le contrôle de ce qu'elle connaît et exploite déjà mais plutôt sur ses ressources et sur ce qu'elle ne connaît ou n'a pas encore essayé. L'entrepreneuriat est donc jugé en termes de vision et d'approche future et non sur les réalisations passées. La Fondation de l'entrepreneurship définit l'entrepreneuriat comme étant « l'appropriation et la gestion des ressources humaines et matérielles dans le but de trouver, de proposer et d'implanter des solutions qui répondent aux besoins des groupes ou des individus. L'entrepreneuriat comporte une attitude qui pousse une ou des personnes à se lancer dans une nouvelle activité et à prendre les moyens pour réaliser un rêve ou un désir, tout en tenant compte des risques de l'aventure. À la base de l'entrepreneuriat, il y a toujours un entrepreneur, défini comme un réalisateur de projets et, dans un sens plus strict, comme une personne capable de transformer un rêve, une idée, un problème ou une occasion en une entreprise ».

Il s'agit donc d'une attitude générale qui peut constituer un atout précieux dans la vie quotidienne et professionnelle de tout citoyen. Un entrepreneur a comme caractéristique prédominante l'innovation. Ainsi, il observe son milieu, ses faiblesses, ses forces, mais aussi les menaces et les opportunités qui se dessinent dans l'avenir. Il visualise ensuite son projet et le développe, en utilisant son imagination et l'innovation, venant ainsi répondre à un besoin de son environnement. Les entrepreneurs sont les créateurs indispensables à l'animation, au dynamisme et à la réussite de nos villes, de nos régions et de notre pays. Ils sont les organisateurs des processus de création de richesse économique. Ils poursuivent des opportunités et s'efforcent de les concrétiser en utilisant des techniques appropriées de gestion et de management (Fondation de l'entrepreneurship, 2009).

D'après Fayolle et Filion, l'entrepreneuriat c'est le processus par lequel des personnes prennent conscience que le fait de posséder leur propre entreprise constitue une option ou une solution viable, ces personnes pensent à des entreprises qu'elles pourraient créer, prennent

connaissance de la marche à suivre pour devenir un entrepreneur et se lancent dans la création et le démarrage d'une entreprise Les déclencheurs de l'entrepreneuriat peuvent être : la formation, l'expérience, la disponibilité de fonds, le réseau environnemental, la détection d'une opportunité d'affaire, l'envie de devenir son propre patron, la perte d'un travail....etc. La création d'entreprise ne représente pas seulement un moyen de lutte contre le chômage mais également une source très importante d'innovation. Elle est, en effet, considérée comme la solution à tous les maux auxquels la société et l'économie sont confrontées et c'est ce qui explique l'intérêt des états et des collectivités pour les mesures destinées à stimuler l'esprit d'entreprise.

Les deux auteurs Lavolette et Loue considèrent l'entrepreneuriat comme « une dynamique de création et d'exploitation d'une opportunité d'affaires par un ou plusieurs individus via la création de nouvelles organisations à des fins de création de valeur ». Pour sa part, Fayolle (1999) stipule que l'entrepreneuriat peut être défini, simplement, par des situations particulières, créatrices de richesses économiques et sociales, caractérisées par un degré élevé d'incertitude, par l'existence de risques, dans lesquelles des individus sont impliqués très fortement et doivent y développer des comportements basés sur l'acceptation du changement et des risques associés, la prise d'initiative et le fonctionnement autonome. Au total le parcours scolaire et universitaire joue un rôle primordial pour la promotion de la culture entrepreneuriale puisque, dans la plupart des pays du monde, les gens passent une grande partie de leur temps à l'école et à l'université ce qui correspond donc à un lieu propice pour transmettre les valeurs entrepreneuriales.

### **1-3 L'enseignement de l'entrepreneuriat**

L'entrepreneuriat a été considéré, pendant longtemps, comme une discipline qui ne se prête pas à l'enseignement. Ce n'est que récemment que le rôle du système éducatif a été reconnu comme un facteur incontournable de diffusion de la culture entrepreneuriale, notamment dans le milieu universitaire. Il est désormais acquis que le système éducatif doit consacrer une place à part entière à l'enseignement de l'entrepreneuriat afin d'améliorer les aptitudes d'adaptation des individus et des organisations à un environnement de plus en plus globalisé, caractérisé par son incertitude et sa complexité. En effet, l'enseignement de l'entrepreneuriat commence à prendre de plus en plus de place et ceci peut être justifié par le nombre de recherche et de chercheurs, le nombre des programmes enseignés, les chairs spécialisées et les établissements universitaires spécialisés dans ce domaine à travers. Cependant, l'absence d'un consensus théorique sur le domaine de l'entrepreneuriat, constitue une entrave à l'essor de ce dernier comme discipline académique. Il s'agit d'une nouvelle discipline en cours de construction sur les plans épistémologique, théorique et méthodologique. Plusieurs auteurs défendent l'idée qu'il est possible d'enseigner des aptitudes à entreprendre, de former les individus à être plus autonomes et de les encourager à prendre l'initiative indépendamment des résultats. A. Fayolle et L.J. Filion ont proposé une conception de l'entrepreneuriat en la liant avec la problématique de l'éducation. Ces deux auteurs constatent que le concept d'entrepreneuriat est lié à trois registres différents : le mode de pensée, les comportements, les situations (El Ouazzani K al, 2014).

L'introduction de l'enseignement de l'entrepreneuriat en 1947 dans l'université aux Etats Unis<sup>1</sup> en tant que discipline est relativement récente. Depuis, la discipline d'est développée

---

<sup>1</sup> Déjà en 1947 on avait posé les fondements de l'enseignement entrepreneurial par l'introduction des premiers cours MBA en « Gestion des nouvelles entreprises » (J. A.Katz, 2003) à l'Ecole de Commerce de Harvard. En

continuellement, et par comparaison à d'autres disciplines universitaires, les études entrepreneuriales représentent - surtout en Europe – une discipline relativement jeune. On reconnaît généralement le fait que les universités américaines ont été les pionniers dans le domaine de l'enseignement de l'entrepreneuriat dans les universités<sup>2</sup>. Une explosion entrepreneuriale a eu lieu aux Etats-Unis à compter des années 1970 et s'est poursuivie dans les années 1980 et 1990, et jusqu'à présent<sup>3</sup>

L'entrepreneuriat fait partie du monde international de l'enseignement, en rapide évolution. Cette discipline est enseignée dans les universités sur la base d'une approche interdisciplinaire, introduit de nouvelles formes de savoir et de méthodes d'enseignement ainsi que de nouvelles compétences de résolution des problèmes pour les étudiants. Ce qui est clair est qu'on ne devient pas entrepreneur par la naissance, mais par l'éducation et par l'expérience. Pour cette raison, les concepts innovateurs d'un enseignement entrepreneurial académique sont d'une importance vitale pour les universités. L'enseignement de l'entrepreneuriat dans le contexte universitaire occupe une place de choix. Ceci se traduit par la diversité de l'offre de formation des programmes diplômant, ou non diplômant, qui répondent à des fins multiples. L'enseignement de l'entrepreneuriat contribue à l'épanouissement de l'individu par le développement du goût d'entreprendre, stimule l'esprit d'entreprendre, participe à l'amélioration de l'image de l'entrepreneuriat à travers la création d'entreprise, valorise le rôle de l'entrepreneur dans la société, incite à la création d'entreprise, enfin il participe à l'amélioration et à la pérennisation des entreprises créées (K.Elouazzani al, 2014).

#### **1-4 Démarche méthodologie de l'étude**

Pour analyser l'objet de notre recherche afin de répondre à sa problématique notamment comprendre l'environnement des affaires et l'entrepreneuriat en Tunisie et mieux appréhender le rôle de l'université dans la promotion et le développement de l'enseignement de cette nouvelle discipline, nous avons consulté la littérature qui s'est penché sur ce thème et nous avons engagé une démarche descriptive basée sur une enquête menée auprès d'un échantillon d'enseignants chercheurs, d'étudiants et de professionnels impliqués dans le secteur de l'entrepreneuriat. Le choix de cette méthode est motivé par la volonté de comprendre les différents facteurs à l'origine d'un engagement dans la voie entrepreneuriale.

Le questionnaire en lui-même comprend 24 questions de différents types, dont certaines demandent des informations de type nominatif alors que d'autres visent à recueillir des perceptions. Les questions semi-fermées et ouvertes visent à laisser aux répondants le choix de donner d'autres réponses possibles. Ces questions sont axées sur quatre thèmes : (i) la culture entrepreneuriale et caractéristique de l'entrepreneuriat en Tunisie ; (ii) la formation et l'implication de l'université dans l'entrepreneuriat ; (iii) Les recommandations pour la promotion de l'enseignement de l'entrepreneuriat. Une invitation à remplir le questionnaire a

---

Europe Burton Clark (1998) a été un des premiers universitaires à commencer, très tôt, à analyser l'état et les perspectives d'évolution des universités européennes entrain de devenir des universités entrepreneuriales.

<sup>2</sup> Au début des années 1990, Alan Grant (1998), un des pionniers de la formation entrepreneuriale à Babson College, au Massachusetts, la définissait comme « la plus importante discipline universitaire pour l'enseignement des affaires au 21<sup>e</sup> siècle.

<sup>3</sup> En 1953, Peter Drucker a donné un cours de « Entrepreneuriat et innovation » à l'Université de New York. Il a publié ensuite un ouvrage portant le même titre qui gagnera une importance mondiale dans les années à suivre. Le Collège Babson a introduit son premiers cours d'entrepreneuriat en 1967. Une explosion entrepreneuriale a eu lieu aux Etats-Unis à compter des années 1970 et s'est poursuivie dans les années 1980 et 1990, et jusqu'à présent

été envoyée par voie électronique à un échantillon de 120 personnes essentiellement des enseignants-chercheurs de l'université tunisienne, impliqués dans l'enseignement des sciences de gestion du commerce du management et l'entrepreneuriat en plus de certains cadres supérieurs travaillant dans l'administration.

Au total, 21 personnes ont répondu à notre enquête, ce qui signifie que nous avons affaire à un chiffre relativement restreint et compte tenu de cette situation les résultats doivent être interprétés avec prudence et discernement. Au total notre échantillon comprend 15 personnes de sexe masculin alors que le nombre de femmes est de 6 seulement. Le groupe d'âge dominant correspond à la tranche 55-65 ans, soit 9 personnes. Les groupes d'âge 25-35 ans et 35-45 ans totalisent 6 personnes chacun. La majorité des répondants aux questionnaires sont des universitaires soit 11 personnes. L'échantillon comprend aussi 6 personnes exerçant dans l'administration et 4 étudiants dont un doctorant.

**Tableau 1- Profil et Origine professionnelle de l'échantillon des personnes enquêtées**

Identification	Groupe d'âge	Sexe	Organisme travail	Spécialité	Fonction
Q1	55-65	M	Université	Urbanisme-Aménagement	Maitre -Assistant
Q2	35-45	M	Université	Aménagement Urbain	Doctorant
Q3	55-65	M	Université	Géographie	Professeur émérite
Q4	55-65	F	Chambre commerce	Information	Directeur
Q5	35-45	M	Université	Gestion	Enseignant- consultant
Q6	25-35	M	Université	Tourisme	Doctorant
Q7	25-35	F	Ministère Agriculture	Génie halieutique	Ingénieur principal
Q8	25-35	F	Université	Gestion	Enseignante technologue
Q9	35-45	M	Université	Entrepreneuriat	maitre technologue
Q10	25-35	M	Université	Electromécanique	Etudiant
Q11	55-65	M	Ministère Education	Géographie	Enseignant Retraité
Q12	55-65	M	Université	Aménagement urbain	Consultant
Q13	45-55	M	Bureau d'études	Aménagement	Consultant
Q14	35-45	F	Chambre commerce	Formation continue	Administrateur
Q15	25-35	M	Université	Aménagement	Doctorant
Q16	55-65	M	Bureau d'études	Informatique	Formateur
Q17	25-35	F	Association entrepreneuriat	Entrepreneuriat	Responsable organisation
Q18	35-45	F	Université	Entrepreneuriat	Assistante
Q19	55-65	M	Municipalité Tunis	Administration	Retraité
Q20	55-65	M	Agence maîtrise énergie	Maitrise énergie	Technicien supérieur
Q21	55-65	M	Université	Sciences économiques	Professeur

*Source : Enquête Mars 2017*

## **2. L'environnement des affaires et de l'entrepreneuriat en Tunisie**

### **2.1 L'entrepreneur personnage clé de la dynamique entrepreneuriale**

Drucker a été sans doute l'un des premiers auteurs à avoir insisté sur le fait que l'on ne naît pas entrepreneur, mais qu'on le devient, dans des situations désirées ou subies et à travers des apprentissages qui concernent différents registres d'acquisition des connaissances et du développement du savoir-faire et du savoir-être. L'envie d'entreprendre et le désir d'agir et de se comporter comme un entrepreneur apparaissent en premier lieu dans la tête des individus et sont liés à des changements de perceptions et d'attitudes. L'individu qui entreprend est donc influencé et guidé par des processus cognitifs qui vont contribuer à l'apparition de l'intention,

à son développement, ou encore à la survenance d'une idée ou à l'identification d'une opportunité source de création de valeur nouvelle. Les deux auteurs Cunningham et Lischeron (1991) ont réalisé un travail sur les principales écoles de pensée et différents courants de recherche, qui résument les façons de voir ce qu'est un entrepreneur. Ce travail peut-être synthétisé dans le tableau qui suit.

**Tableau 2- Principales écoles et courants de recherche sur l'entrepreneur**

Nom de l'Ecole	Caractéristiques
<b>Ecole du « surhomme »</b>	L'entrepreneur individu né avec un sixième sens, une capacité intuitive à entreprendre et à réaliser des actions spectaculaires
<b>Ecole des caractéristiques psychologiques</b>	caractéristiques psychologiques uniques de l'entrepreneur : l'optimisme, l'atypisme, la flexibilité, la persévérance, la confiance en soi, l'implication à long terme.
<b>Ecole classique</b>	l'innovation et l'introduction, dans un environnement donné, de nouvelles combinaisons de facteurs de production
<b>L'école du management</b>	La concrétisation des opportunités d'affaires, le développement de plans d'affaires et l'évaluation des opportunités et d'acquérir des ressources dans un contexte de création d'activités
<b>L'école du leader</b>	L'entrepreneur conduit les hommes vers l'atteinte des buts et objectifs qu'il a assignés. Il doit aider ses collaborateurs dans leur développement personnel
<b>L'école de l'intrapreneur</b>	Un entrepreneur particulier doté d'une capacité à entreprendre et qui agit dans des organisations existantes et pour le profit de ces dernières.

Source: Peter Drucker, 1985- Innovation and Entrepreneurship

Concernant la personnalité entrepreneuriale, plusieurs études ont essayé de dégager un certain nombre de caractéristiques dominantes chez les entrepreneurs. Dans notre enquête nous avons proposé huit énoncés concernant les caractéristiques que l'on doit trouver chez les entrepreneurs et nous avons demandé aux répondants de choisir quatre principales caractéristiques. L'énoncé « Une personne qui a de l'initiative et prête à prendre des risques pour réaliser ses idées » occupe la première place dans les réponses des répondants. En effet il faut rappeler que l'engagement dans l'entrepreneuriat, comporte des risques financiers, et surtout des risques d'échec. L'entrepreneur à tout a fait conscience que son projet peut ne pas aboutir. La confiance en soi est un trait de personnalité fondamental pour un entrepreneur qui déploie tous les moyens nécessaires à la réalisation de son projet, sans pour autant se focaliser sur l'aspect négatif représenté par le risque de perte.

En second lieu les répondants ont placé « passion, compétence et leadership ». La passion c'est le fait d'aimer son métier, son entreprise mais aussi utiliser ses propres compétences ainsi que celles de son entourage afin de devenir riche. La compétence c'est le fait de choisir les bonnes méthodes pour être efficaces dans la réalisation de son travail. Enfin le leadership c'est l'entrepreneur qui doit faire preuve de qualités exceptionnelles afin de motiver son équipe et réaliser de bons résultats. En troisième position nous avons rassemblé « la débrouillardise, l'imagination et la détermination ». Ceci consiste à stimuler l'imagination, d'une manière ou d'une autre, en vue développer et renforcer la créativité nécessaire pour trouver des solutions à toutes sortes de situations. Enfin en quatrième position c'est la question de l'innovation et de l'originalité qui a retenu nos répondants. La créativité et l'imagination sont des ressources indispensables pour l'innovation et l'idée du projet à créer, détermine en grande partie les chances de réussite de ce projet (Gheryaani, Boujelbène 2015). Dans la réalité et selon des enquêtes et des études récentes réalisées en Tunisie « les normes socioculturelles sont moyennement favorables à l'activité entrepreneuriale. En effet, la prise de risque, la capacité de prendre en main sa propre destinée, la créativité et l'innovation sont moins défendus par la culture sociale tunisienne et un grand nombre de Tunisiens préfère



travailler plutôt dans la fonction publique» (Mansouri & Belkacem, 2010, Rapport national du Global Entrepreneurship Monitor, 2010).

## **2.2 Les motivations de création d'entreprises chez les jeunes**

Pour promouvoir le travail indépendant chez les diplômés universitaires et réduire les taux élevés de chômage des jeunes, les pouvoirs publics en Tunisie ont développé plusieurs programmes destinés à promouvoir l'entrepreneuriat et intéresser les jeunes à ce type d'activité<sup>4</sup>. L'objectif était de doter les diplômés de compétences plus adaptées au marché du travail et leur permettre de créer leur propre emploi, voire, à plus long terme, des emplois pour les autres. Dans le cadre de notre enquête nous avons demandé aux répondants de désigner cinq motivations chez les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur les poussant à créer une entreprise parmi huit motifs que nous avons proposé. Le motif qui vient en première position concerne le gain financier. En effet la majorité des jeunes sont à la recherche d'un revenu plus important que celui atteint par un salarié de la fonction publique ou dans une quelconque entreprise privée. La recherche de l'autonomie et de l'indépendance vient en seconde position puisque le plus souvent la création d'une entreprise est motivée par le besoin d'accomplissement, de réalisation de soi. Les entrepreneurs sont en général attirés par les situations où ils peuvent agir à leur guise. Ils recherchent souvent des situations qui laissent une grande marge de manœuvre et qui permettent d'avoir de l'initiative et de la créativité (Collins et al. 2004, Engle et al. 1997). Selon Baccari (2006), à travers son étude sur les principales raisons qui poussent les jeunes promoteurs à créer leur entreprise sont le désir d'assurer une autonomie et une indépendance tout en étant son propre patron : « être libre et ne pas avoir des ordres d'un supérieur hiérarchique », avoir des récompenses financières importantes et « assurer un certain mode de vie plus aisé »,

Ensuite nous trouvons le goût de développer un projet qui veut dire tout simplement le besoin d'accomplissement et de réalisation personnelle. La motivation d'accomplissement influence fortement la décision de devenir entrepreneur et pousse l'individu à être responsable de la solution de ses problèmes et en conséquence à se fixer lui-même les objectifs aptes à l'épanouir (Mc Clelland , 1965)

L'économiste et membre du conseil national de la fiscalité F. Derbel estime que « l'esprit entrepreneurial manque chez les jeunes et si l'entrepreneuriat ne décolle pas en Tunisie, c'est d'abord une question de mentalité et de culture ». D'après une étude de l'Institut Arabe des chefs d'entreprise (IACE , 2012) , la dissémination de la mentalité entrepreneuriale dans les lycées et à l'université n'est pas assez développée du fait du manque d'une éducation entrepreneuriale efficace qui encourage l'innovation et la créativité et répondant réellement aux nouvelles orientations et attente de la jeunesse. La culture entrepreneuriale serait en effet constituée de qualités et d'attitudes exprimant la volonté d'entreprendre et de s'engager pleinement dans ce que l'on veut faire et mener à terme. Elle se veut être comme une culture du projet, de création et de construction, une culture toute particulière puisqu'elle vise à produire de la nouveauté et du changement. La culture entrepreneuriale ne doit plus être considérée uniquement comme un moyen de créer de nouvelles entreprises, mais plutôt comme une attitude générale qui constitue un atout précieux dans la vie quotidienne et professionnelle de tout citoyen, compte tenu de la portée des caractéristiques qui la définissent.

## **2-3 Un écosystème entrepreneurial dominé par une gouvernance autoritaire**

---

<sup>4</sup> De nombreuses structures d'appui existent réparties sur l'ensemble du pays et dépendent des principaux départements ministériels en relation avec les activités économiques

Le rôle de l'État a été décisif dans l'émergence et dans la gestion de l'entreprise moderne. Qu'il s'agisse de politiques économiques dirigistes (début des années 1960), de nationalisation des entreprises coloniales, de la « tunisification » de leur encadrement ou de la définition des cadres législatifs commandant la création et l'exploitation de projets économiques, l'État se présente toujours comme l'acteur principal qui fixe les règles du jeu économique. Cet interventionnisme de l'État s'inscrit dans une stratégie de développement qui a certes changé d'orientation plus d'une fois, mais qui a représenté l'élément constant de la politique des divers gouvernements qui se sont succédé depuis l'accès du pays à l'indépendance (Zghal R, 2008)

L'économie tunisienne a été jugée comme étant une « économie fermée » avec un modèle de gouvernance « autoritaire », un taux d'entrepreneuriat relativement bas et « une insuffisance au niveau de l'infrastructure » particulièrement dans les régions intérieures. L'économie tunisienne souffre aussi d'un manque d'une vraie concurrence sur le marché, avec un rôle minimale de l'état dans la régulation de cette concurrence. En réalité le marché tunisien est monopolisé par des entreprises appartenant à des familles « solides » ayant dominé l'économie nationale<sup>5</sup> pendant des années, soit moins d'une cinquantaine de familles détenant 85% de la machine productive du pays (G8 Proposal, 2011). Par ailleurs Les institutions financières internationales estiment que l'économie informelle ne cesse de gagner du terrain dans le pays, pour représenter, selon des estimations moins optimistes, 53% du PIB, l'équivalent de 40 milliards de dinars, selon le président de l'Association tunisienne de la gouvernance (ATG). Ce phénomène qui a toujours existé en Tunisie, comme partout dans le monde, mais qui s'est aggravé après la révolution, avec l'affaiblissement des systèmes de contrôle de l'Etat, entraînant un manque à gagner au niveau des recettes fiscales estimé à 2 milliards de dinars par an.

Dans cette perspective, l'entrepreneuriat des jeunes est devenu une priorité de développement pour de nombreux pays confrontés au problème du chômage des jeunes. La sensibilisation à l'esprit entrepreneurial est devenue la pierre angulaire pour toute politique de création d'emplois, l'augmentation de la compétitivité, la restructuration et la redynamisation des économies ainsi pour la lutte contre la pauvreté. De plus l'entrepreneuriat joue aussi un rôle important dans le développement territorial. En conséquence, les autorités locales ont donc tout intérêt à promouvoir l'esprit d'entreprendre.

Dans le cadre de notre enquête, nous avons demandé aux répondants de classer par ordre d'importance les impacts positifs attendus de l'entrepreneuriat en Tunisie. Plus de 70% des répondants accorde une grande importance à l'énoncé qui insiste sur la réorientation de l'économie tunisienne vers des secteurs à plus haute valeur ajoutée et la baisse directe du chômage. En effet il faut noter que le modèle de développement tunisien a été conçu au départ sur la base de branches d'activités à faible valeur ajoutée et à forte intensité de main-d'œuvre non qualifiée. Ce modèle de croissance est désormais dépassé pour la simple raison que nous avons actuellement une génération de jeunes diplômés plus qualifiés que leurs aînés et que les coûts salariaux en hausse depuis la révolution.

Le thème de la dynamisation du tissu économique se place en seconde position. Le pourcentage de répondant estimant « Très important et important » la question de la dynamisation du tissu économique à travers l'expérience entrepreneuriale dépasse les 65%. Il faut rappeler à ce sujet que le « World Economic Forum de Davos » classe la Tunisie au 133<sup>ème</sup> rang sur 140 au niveau de la rigidité de l'emploi. Cette rigidité a des répercussions sur le coût des entreprises et sur la compétitivité par rapport aux entreprises des pays concurrents.

---

<sup>5</sup> En 2011, le nombre d'entreprises recensées s'est élevé à 602.222 unités dont plus de 80 % implantées dans 3 principaux foyers économiques du pays à savoir le Grand Tunis formé par les gouvernorats de Tunis, l'Ariana, Ben Arous et Manouba), le Sahel (Sousse, Mahdia et Monastir) et le Grand Sfax.

Sur un autre plan la Tunisie figure parmi les économies les « moins libres au monde ». Ce classement reflète des lacunes au niveau du système fiscale, de la transparence économique et de la facilité de faire des affaires (Bertelsmann Stiftung's Transformation Index, 2012). L'Indice Global de l'Entrepreneuriat, qui classe 127 pays en fonction de leur performance dans la création d'entreprises à forte croissance et l'esprit d'entreprise à haute performance, confirme le faible niveau moyen de l'activité entrepreneuriale en Tunisie. En effet, avec un score de 35,5 sur une échelle allant de 0 à 100 points, la Tunisie est en 62ème position au niveau mondial en 2015 (XX).

**Tableau 3- Degré d'importance accordé par les sujets aux impacts positifs attendu de l'entrepreneuriat**

<b>Degré d'importance Raison</b>	<b>Très important, Important (1)</b>	<b>Moyennement important (2)</b>	<b>Peu important (3)</b>	<b>Total</b>
La réorientation de l'économie tunisienne vers des secteurs à plus haute valeur ajoutée et la baisse directe du chômage à travers les créations d'emploi	15 (71,3%)	1 (4,7%)	5 (23,8%)	21
La baisse indirecte du chômage via la dynamisation du tissu économique développement et échanges de savoir faire) Formation "terrain" à travers l'expérience entrepreneuriale	14 (66,6%)	5 (23,8%)	2 (9,5%)	21
L'Incitation au recours à la formation dans le cadre d'une création d'entreprise ou du recrutement de collaborateurs sur des projets entrepreneuriaux	9 (42,8%)	4 (19,04%)	8 (38,09%)	21
Le rééquilibrage des inégalités de développement régionales en facilitant la création d'entreprises dans les régions défavorisées	4 (18,9%)	11(52,3%)	6(28,5%)	21

*Source : Enquête Mars 2017*

Enfin il faut souligner que l'énoncé en relation avec «le rééquilibrage des inégalités de développement régionales» a reçu un pourcentage d'adhésion inférieur à 20% par les répondants. Le pays qui se trouve dans une situation de transition politique, économique et sociale n'est pas parvenu encore à réduire les inégalités profondes entre les zones côtières et les zones intérieures. Malgré les politiques et les législations qui encouragent l'investissement dans les zones défavorisées, l'investissement n'a pas évolué à cause des contraintes de l'infrastructure et les soucis de l'instabilité sécuritaire. D'autre part il faut mentionner le contexte social décourageant du fait de la hausse de contestation sociale et l'accroissement du taux de grèves<sup>6</sup>.

## **2-4 Les freins et obstacles nuisant l'entrepreneuriat**

<sup>6</sup> Le taux des grèves a augmenté de 13% avec une augmentation de 61% des journées de travail perdues en 2014.

L'environnement des affaires dépend en grande partie des dispositifs d'appui à l'initiative privée comme la locomotive du développement économique et des textes législatifs, tendant à développer l'épargne interne et à créer les conditions économiques, financières, juridiques et institutionnelles propices à la stimulation de l'esprit d'entreprise et développer l'entrepreneuriat. Dans notre questionnaire, nous avons demandé aux répondants de classer par ordre d'importance les principales faiblesses des initiatives de soutien à l'entrepreneuriat. Malgré un cadre institutionnel tunisien est favorable à la création d'entreprises et que « la Tunisie s'est dotée de mesures et programmes d'appui importants et effectifs qui favorisent la création et le développement des entreprises » (Mansouri & Belkacem, 2010,), les répondant estiment en premier lieu que la « La majorité des initiatives dispose de moyens limités pour remplir leurs objectifs de soutien à l'entrepreneuriat ». En effet, l'état a toujours joué un rôle important dans la facilitation des efforts de développement en adoptant des réformes mais qui n'ont pas réussis à répondre aux attentes des citoyens. La Tunisie est aussi marquée par une forte centralisation administrative qui fait des autres gouvernorats les exécutants des décisions prises au niveau de la capitale<sup>7</sup>. En second lieu il faut citer l'omniprésence des pouvoirs publics dont les « les initiatives publiques sont quasiment les seules à agir dans les régions de l'intérieur ». En effet des plans et des programmes de développement ont été entrepris par les pouvoirs publics. Ces plans misent sur la valorisation des ressources naturelles et humaines, sur l'amélioration de l'infrastructure régionale, ainsi que sur l'impulsion de l'entrepreneuriat et l'encouragement de l'investissement privé.

**Tableau 4- Degré d'importance accordé par les sujets aux faiblesses des initiatives de soutien à l'entrepreneuriat en Tunisie (**

<b>Degré d'importance Enoncés proposés</b>	<b>Très important, Important (1)</b>	<b>Moyennement important (2)</b>	<b>Peu important (3)</b>
Le territoire tunisien est inégalement desservi en termes d'appui à l'entrepreneuriat	6 (28,5%)	3 (14,2%)	12 (57%)
Les initiatives publiques sont quasiment les seules à agir dans les régions de l'intérieur et leur efficacité est parfois contestée	9 ( <b>42,8%</b> )	6 (28,5%)	6 (28,4%)
Le foisonnement et le chevauchement des offres de soutien rendent le parcours des entrepreneurs complexe et confus	9 ( <b>42,8%</b> )	8 (38,09%)	4 (18,9%)
La majorité des initiatives dispose de moyens limités pour remplir leurs objectifs de soutien à l'entrepreneuriat	10 ( <b>47,5%</b> )	2 (9,5%)	9 (42,7%)
Les jeunes diplômés manquent des compétences clés pour devenir des entrepreneurs	8( <b>38%</b> )	2(9,5%)	11(39,1%)

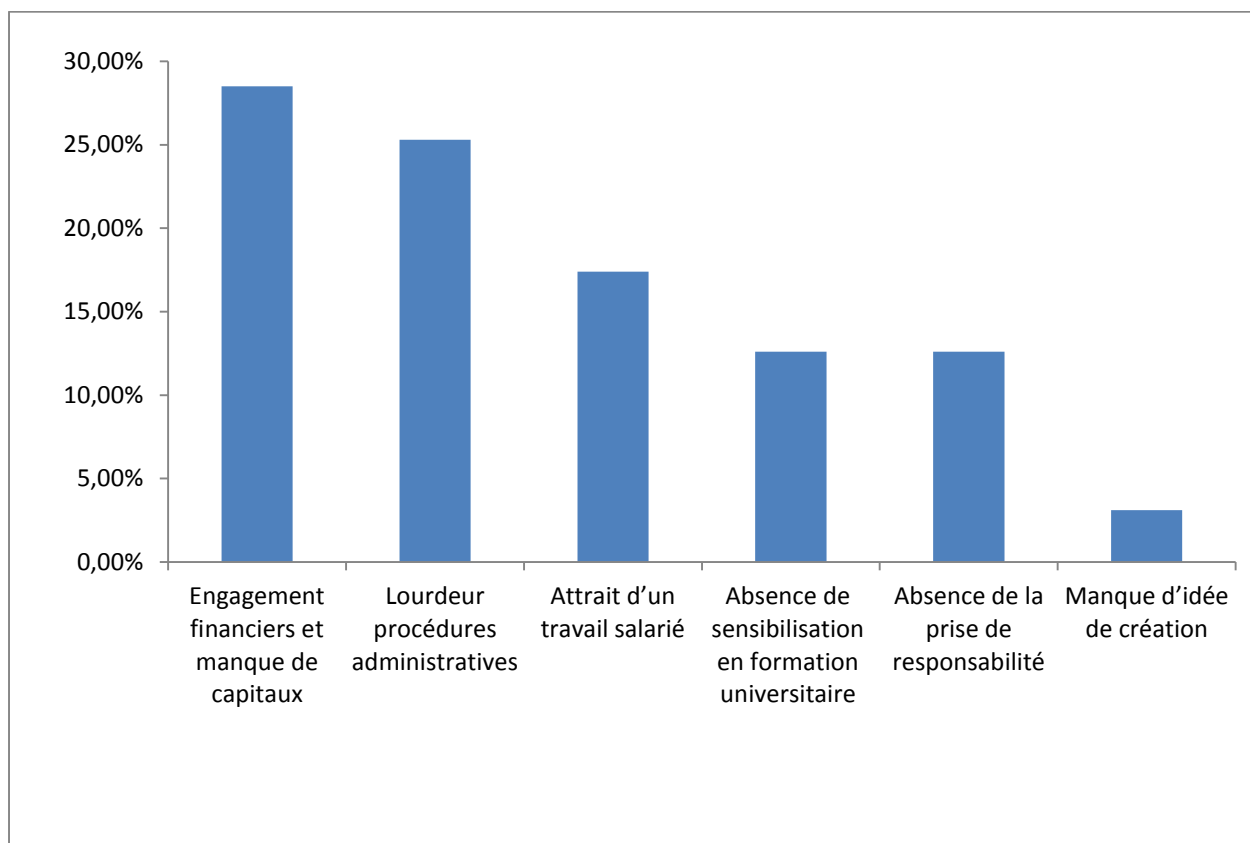
*Source : Enquête Mars 2017*

<sup>7</sup> Toutes les structures de financement (renforcement des fonds propres, les sociétés à capital de risque, sociétés d'investissement) sont localisées essentiellement dans la capitale du pays, ce qui représente une contrainte majeure pour les promoteurs originaires du sud et du centre

La question du foisonnement et chevauchement des offres de soutien de l'entrepreneuriat, qui occupe une bonne dans l'échelle des réponses peut s'expliquer par la multiplication des initiatives juste après le changement de régime en janvier 2011 et l'intervention massive des organismes de coopération internationaux et la société civile en vue de promouvoir l'emploi et l'entrepreneuriat. Le phénomène de création d'emplois contribue fondamentalement à la création d'emplois, à l'accroissement des richesses et à l'innovation. Ainsi l'entrepreneuriat à travers la multiplication des PME constitue un facteur déterminant permettant de concrétiser les enjeux macro-économique et de développement des pays. Cette volonté de promouvoir l'esprit d'entreprise et d'encourager les jeunes à créer leurs projets existe bien en Tunisie puisque les pouvoirs publics ont mis en place toute une réglementation et législation donnant des privilèges aux nouveaux diplômés de créer leurs propres projets.

Plusieurs études affirment que le cadre institutionnel tunisien est favorable à la création d'entreprises et que « la Tunisie s'est dotée de mesures et programmes d'appui importants et effectifs qui favorisent la création et le développement des entreprises » (Mansouri & Belkacem, 2010). En effet, l'état a toujours joué un rôle important dans la facilitation des efforts de développement en adoptant des réformes mais qui n'ont pas réussi à répondre aux attentes des personnes désireuses de créer une entreprise. A la question « Quelles sont les principaux freins qui nuisent la création d'entreprises en Tunisie » nous avons obtenus les résultats synthétisés dans le tableau suivant :

**Graphique 2- Principaux freins qui nuisent la création d'entreprises en Tunisie**



Source : Enquête Mars 2017

Le tableau montre que l'accès au financement et le manque de capitaux occupe la première position et restent le point d'achoppement principal pointé par l'ensemble des experts. En effet, la Tunisie est en retard par rapport à ses voisins en matière d'accès aux financements pour les PME puisque 24% des échecs d'entreprises sont liés à la difficulté à trouver des financements<sup>8</sup>. De plus la crédibilité des jeunes entrepreneurs auprès des banquiers occupe le bas de l'échelle : les jeunes promoteurs sont perçus comme étant des sujets à risque important et leur rentabilité est aléatoire (FONDATION BIAT, 2016). Le second grand obstacle freinant l'entrepreneuriat en Tunisie selon les enquêtés concerne la lourdeur des procédures administratives se résumant dans le nombre de documents et garantis exigés, le coût du temps passé pour entamer les démarches auprès des administrations. Le troisième motif évoqué est en relation avec « l'attrait d'un travail salarié ». En effet tout le monde veut travailler dans l'administration et les tunisiens attendent beaucoup de l'Etat. La fonction publique et l'emploi salarié stable offrant des garanties la protection sociale montre que les jeunes sont extrêmement conscients du fait que la Tunisie dispose d'un système de sécurité sociale parmi les plus avancés dans les pays en développement. Pour L.Charfi dirigeante de la Yunus Social Business Tunisie « les jeunes étudiants Tunisiens ne pensent pas à créer leur entreprise en sortant de l'université, ils pensent plutôt à aller dans le service public, trouver un emploi stable, être cadre d'entreprise ». Cette attitude révèle une mentalité qui considère que le salarié est protégé contre toute forme d'instabilité financière et est promis plusieurs avantages tels que les congés, les augmentations salariales et la paresse professionnelle<sup>9</sup>.

Au final l'esprit entrepreneurial exige plusieurs aptitudes en particulier des connaissances et un certain savoir théorique, des compétences techniques que l'on peut obtenir à travers des enseignements spécifiques et de l'expérience dans différents domaines. D'autre part, la culture entrepreneuriale prévalant dans un milieu apparaît comme l'un des facteurs les plus susceptibles d'influencer la propension d'une personne à créer une entreprise. Un milieu sera doté d'une culture entrepreneuriale s'il démontre « cette attitude ou aptitude par laquelle une société territoriale reconnaît et stimule chez les entrepreneurs les valeurs personnelles et les habiletés de gestion, et leur permet donc de mettre à profit dans des expériences diverses leurs esprits d'initiative, leurs sens du risque ainsi que leurs capacités d'innover et de gérer efficacement leurs relations avec l'environnement (Julien, 2005).

### **3. Contexte de la promotion de la culture de l'entrepreneuriat en Tunisie**

#### **3.1 Les enjeux et les défis du développement de l'enseignement de l'entrepreneuriat**

L'entrepreneuriat et la création d'entreprise sont devenus des concepts d'actualité dans de nombreux pays, et plus particulièrement en Tunisie. Reconnus comme phénomènes vitaux, ils tiennent une place de plus en plus importante dans le tissu économique local et national d'une part, et dans le tissu éducatif, d'autre part. Dans un contexte économique marqué par la hausse du chômage, notamment chez les jeunes, l'encouragement de l'acte entrepreneurial revêt une importance capitale pour un pays comme la Tunisie, en particulier à travers la garantie des emplois et la création de richesses. C'est pourquoi il devient essentiel de mesurer

---

<sup>8</sup> Selon le rapport GEM Tunisie-2012, un quart des entreprises n'ont pas vu le jour ou sont en faillite à cause des problèmes de financement.

<sup>9</sup> La Fondation européenne pour la formation (EFT), estime que les « diplômés universitaires sont attirés par le secteur public, même si leur emploi ne reflète pas le diplôme dont ils sont titulaires, car c'est synonyme pour eux de sécurité et offre des avantages comme le nombre de jours de congés important. »

l'entrepreneuriat et ses principaux déterminants et d'identifier les segments qui nécessiteront un soutien ou une intervention des pouvoirs publics. La mondialisation et l'économie du savoir, la promotion de l'entrepreneuriat et la culture entrepreneuriale constitue une voie importante pour l'édification d'une économie viable et compétitive. Aujourd'hui, l'entrepreneuriat est de plus en plus considéré comme un important vecteur de croissance, et cela s'explique notamment par son incidence sur l'insertion professionnelle des jeunes et la création d'emplois. Parmi les nombreuses institutions interpellées sur cette question de l'entrepreneuriat, figure en bonne place l'Université, du fait de son rôle central dans la formation des ressources humaines (Dia AA 2012).

**Tableau 5 -Les universités du secteur public en Tunisie**

Université	Nombre étudiants	Nombre établissements	Nombre Enseignants
Université Virtuelle	578	1	5
Université Ezzitouna	2418	3	114
Université de la Manouba	18746	13	1402
Université de Tunis	18935	15	1543
Université Tunis El Manar	33331	12	3349
Université de Carthage	34590	33	3126
Université Jendouba	10238	13	752
Université Sousse	28772	17	1943
Université Kairouan	9044	12	780
Université Monastir	21278	16	1932
Université Sfax	34213	19	3128
Université Gabès	15513	15	1347
Université Gafsa	8416	10	752
La Direction Générale des Etudes Technologiques	27747	25	2479
<b>TOTAL</b>	<b>263819</b>	<b>204</b>	<b>22647</b>

Source : Ministère Enseignement Supérieur (Année universitaire : 2015/2016)

En Tunisie la culture entrepreneuriale a connu une large diffusion à partir de la fin des années 90 avec la poussée de la libéralisation, la globalisation et l'encouragement de l'initiative privée de la part des pouvoirs publics en vue de renouveler le tissu industriel et déchargé l'Etat de la responsabilité de résorption du chômage des jeunes. Plusieurs mesures ont été entreprises en vue de sensibiliser, informer et encourager l'entrepreneuriat en particulier la facilitation des démarches de la création d'entreprise, l'assouplissement des statuts juridiques, les incitations fiscales, la réforme du système bancaire et financier et les aides et subventions. C'est dans ce contexte que nous allons assister à l'intégration de l'entrepreneuriat dans le système éducatif en particulier dans l'enseignement supérieur.

Le système d'enseignement supérieur public tunisien compte aujourd'hui, selon le site officiel du Ministère, plus de 316 000 étudiants et 22 000 enseignants répartis sur 13 Universités et

198 établissements, dont 25 Instituts Technologiques relevant de la Direction Générale des Etudes Technologiques<sup>10</sup>. Ces établissements et institutions d'enseignement sont tous inégalement répartis sur le territoire, puisque seuls 8 des 24 gouvernorats disposent d'une ou plusieurs universités. Tunis est le gouvernorat le plus florissant en matière d'universités, d'instituts et d'écoles publiques ou privés, et offre un large panel de filières.

Un découpage en fonction de la concentration d'établissements, révèle ainsi un important vide dans l'offre de filières, allant de la région Centre jusqu'au Sud : Kébili par exemple ne dispose que d'un institut d'études technologiques (ISET). Seuls les gouvernorats situés à proximité de la capitale ainsi que dans les régions côtières disposent d'un grand choix d'universités, d'instituts ou d'écoles. Le secteur privé compte 47 établissements qui fonctionnent dans une logique à peu près similaire à celle du système public en se concentrant principalement dans la capitale et ses agglomérations ainsi que les zones côtières comme Sousse, Nabeul et Monastir.

La généralisation de l'enseignement de l'entrepreneuriat, à travers les modules de culture entrepreneuriale, à toutes les facultés et tous les établissements d'enseignement supérieur des universités tunisiennes est certainement un aspect très positif, rarement rencontré dans d'autres pays. Ces modules sont proposés aux étudiants inscrits dans des programmes conduisant à l'obtention de la licence et leur caractère obligatoire a entraîné l'engagement de très nombreux intervenants. L'université de Sfax, affirme, par exemple, que plus d'une centaine d'enseignants sont impliqués dans des activités d'enseignement de l'entrepreneuriat. Pour promouvoir le travail indépendant chez les diplômés universitaires et réduire les taux élevés de chômage des jeunes, le ministère de l'enseignement supérieur a développé plusieurs programmes destinés à promouvoir l'entrepreneuriat et intéresser les jeunes à ce type d'activité<sup>11</sup>. L'objectif était de doter les diplômés de compétences plus adaptées au marché du travail et leur permettre de créer leur propre emploi, voire, à plus long terme, des emplois pour les autres. Actuellement, une prise de conscience se fait sentir auprès de tous les partenaires (pouvoirs publics et politiques, professionnels, corps professoraux, entreprises...) en faveur de ce phénomène. L'enseignement de l'entrepreneuriat et son développement répondent aux mutations de la société et aux pressions qui pèsent sur les entreprises, les universités, l'administration et les individus (Aloulou, W, 2006).

### **3.2 Les freins et obstacles au développement de l'enseignement de l'entrepreneuriat**

Au cours des deux dernières décennies, nous avons noté une augmentation du nombre de diplômés de l'enseignement supérieur. D'autre part les qualifications de ces diplômés ne sont pas adaptées aux besoins de l'économie et de la société. Ce constat est à l'origine de la nouvelle politique d'incitation à la création d'entreprises par les diplômés de l'enseignement supérieur. En conséquence la formation entrepreneuriale devient une priorité majeure dans l'émergence de l'esprit d'entreprise et le goût d'entreprendre, la professionnalisation de l'enseignement supérieur et la diffusion de la culture entrepreneuriale. Le nombre d'institutions universitaires offrant un cursus dédié à l'entrepreneuriat et à la création d'entreprise augmente d'une année à l'autre (Aloulou, 2006; Taktak-Kallel, 2005).

---

<sup>10</sup> Ces établissements et institutions d'enseignement sont tous inégalement répartis sur le territoire, puisque seuls 8 des 24 gouvernorats disposent d'une ou plusieurs universités. Tunis est le gouvernorat le plus florissant en matière d'universités, d'instituts et d'écoles publiques ou privés, et offre un large panel de filières.

<sup>11</sup> Le programme "Ennajjah Machrouii 2016" lancé durant le mois de Octobre 2016 est destiné aux jeunes diplômés, femmes et hommes porteurs de projets d'entreprise, des gouvernorats de Médenine, Tataouine, Tozeur et Kébili par le PNUD (Programme des Nations Unies pour le développement) et qui s'inscrit dans le cadre du projet "Renforcement de l'écosystème entrepreneurial dans le Sud Tunisien



Le développement et l'introduction d'enseignement dans l'entrepreneuriat a débuté à partir de l'année universitaire 2000-2001 avec un module obligatoire « Entrepreneuriat et habileté de direction » ou optionnel « Création d'entreprise » dans les facultés, écoles et instituts d'économie, de gestion et de commerce à l'échelle du pays en particulier au niveau de la quatrième année de Maîtrise. Cette démarche avait comme objectif principal de sensibiliser les étudiants à l'alternative de carrière qu'est la création d'entreprise et le travail indépendant. En concomitance, des cursus d'études de Mastères spécialisés en Entrepreneuriat ont été introduits dans des institutions universitaires en plus de la création de pépinières et d'incubateurs au sein de ces institutions en vue d'accompagner et encadrer les étudiants, futurs créateurs d'entreprises.

Dans notre enquête, nous avons demandé aux enquêtés d'évaluer le degré d'implication de l'université tunisienne en faveur de l'entrepreneuriat et la création d'entreprises. Plus de 65% des enquêtés pense que l'implication de l'université est faible alors 33% seulement juge qu'elle est moyenne. D'autre part la majorité des sujets questionnés estime que malgré l'engagement des pouvoirs publics dans la voie entrepreneuriale à travers la participation d'un nombre important d'étudiants dans l'enseignement de base des concepts et pratiques de l'entrepreneuriat, la majorité des établissements n'offre pas suffisamment d'espaces et d'environnement pour ce type d'enseignement. Cette situation est en contradiction avec les conclusions du rapport établi en 2012 par des autorités Tunisiennes en collaboration avec l'OCDE et la GIZ Tunisie a permis de dégager plusieurs points forts : (i) la force considérable du système tunisien d'enseignement tertiaire de s'assurer de la participation d'un nombre très important d'étudiants ; (ii) l'accroissement de l'intérêt des étudiants à la création d'entreprises ; (iii) la multiplication de l'expérience de licence co-construite en entrepreneuriat malgré la faiblesse du niveau de coopération entre les universités et les acteurs des milieux socio-économiques.

Face à ce constat, nous avons essayé d'identifier les contraintes et les freins qui bloquent la promotion des études en entrepreneuriat à l'université tunisienne. Dans leurs réponses les sujets enquêtés accordent une très grande importance à la question du contenu des enseignements particulièrement l'omniprésence du côté théorique. Ceci rejoint les remarques avancées par la Commission nationale de pilotage de l'éducation entrepreneuriale dans l'enseignement supérieur. En effet le travail préliminaire de cette commission a mis en évidence plusieurs faiblesses notamment des confusions liées aux intitulés des modules, des contenus très hétérogènes et souvent inadaptés et des formations qui mettent l'accent sur les connaissances théoriques plutôt sur le développement des compétences entrepreneuriales et une pédagogie inadaptée axée sur des cours magistraux. A cela s'ajoute un manque d'outils et de ressources pédagogiques appropriés et des difficultés pour ancrer l'enseignement à distance, très peu développé en Tunisie en dépit de l'existence de l'Université Virtuelle de Tunis (UVT)<sup>12</sup>.

Sur un autre les institutions universitaires sont handicapées par l'absence de tradition en matière de travail et de collaboration ce qui entraîne une faible diffusion et mutualisation du savoir, des connaissances et des expériences. Il faut mentionner aussi la question de l'inexpérience des enseignants qui font du mieux possible, mais qui ne connaissent pas les

---

<sup>12</sup> L'Université Virtuelle de Tunis (UVT) a comme objectifs : Assurer des formations non-présentielles intégrales destinées aux étudiants inscrits à l'UVT ; Assurer des formation non-présentielles intégrées destinées aux étudiants inscrits dans les autres universités ; Produire un contenu pédagogique numérique et innové ; Former les formateurs (TICE, pédagogie universitaire et didactique).

problématiques, la littérature et parfois même les bases de la pédagogie lorsqu'il s'agit d'intervenants non universitaires (OCDE, LEED, 2012)

**Tableau 6- les contraintes qui bloquent la promotion des études entrepreneuriales à l'université tunisienne**

Degré d'importance Raison	Très important, Important (1)	Moyennemen t important (2)	Peu important (3)	Total %
Les cours sur l'entrepreneuriat dispensés dans les facultés sont souvent trop théoriques et peinent à susciter des vocations, car les enseignants ont rarement une expérience de ce qu'est l'entrepreneuriat	16 (75,7%)	2(9,5%)	3 (14,2%)	100
Il est difficile de faire déplacer les formateurs et coachs de qualité, qui se trouvent souvent dans les principaux centres urbains,	7 (33,3%)	5 (23,8%)	9 (42,8%)	100
Les formateurs du privé coûtent souvent beaucoup plus cher que les enseignants du public, ce qui rend difficile leur intervention dans les universités	7 (33,3%)	6 (28,5%)	8 (38%)	100
Les mentors et coachs bénévoles sont difficiles à maintenir impliqués dans la durée	5 (23,7%)	6 (28,5%)	10 (45,5%)	100
Certaines compétences très pointues sont difficiles à trouver en Tunisie du fait de la nouveauté des métiers (ex. : spécialiste juridique sur le venture capital)	7 (33,3%)	2(9,5%)	12(57%)	100

Source : Enquête mars 2017

Le second point important évoqué par les enquêtés est en relation avec la qualité des ressources humaines impliquées dans l'enseignement et la formation et qui pose la question de la mobilisation et de la disponibilité des ressources humaines. L'enquête menée par le l'ONUDI auprès d'un certain nombre établissements impliqués dans la promotion de l'entrepreneuriat indiquent que la formation et l'éducation entrepreneuriale insiste sur un manque de formateurs spécialisés et l'absence d'esprit d'entrepreneuriat et de la culture du secteur privé parmi les personnes en charge d'enseigner l'entrepreneuriat (universitaires, institutions publiques). Parmi les autres lacunes évoquées par l'enquête il faut citer le manque de disponibilité des professionnels pour communiquer leur expérience, un déficit de suivi des programmes de formation et l'absence de coordination inter-établissements et inter-universités (ONUDI, 2012). Les universités tunisiennes, dans cette période de mutation, sont pénalisées par des handicaps qui freinent la mise en œuvre des politiques dans le domaine de l'entrepreneuriat et à titre d'exemple les modules d'entrepreneuriat sont souvent considérés comme un cours menant à un diplôme plutôt qu'un moyen de changer les attitudes et développer les opportunités.

**Tableau 7- Analyse SWOT de l'enseignement de l'entrepreneuriat en Tunisie**

Force	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>La généralisation de l'enseignement de l'entrepreneuriat, à travers les modules de culture entrepreneuriale, à tous les établissements d'enseignement supérieur des universités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contenus trop académiques et n'incorporant pas suffisamment des apports (savoirs et savoir-faire) professionnels ; confusions liées aux intitulés des modules</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Un atout majeur de l'éducation entrepreneuriale universitaire tunisienne est qu'il a été rendu accessible à un grand groupe d'étudiants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des difficultés pour ancrer ces enseignements dans le contexte (régional, national) tunisien ;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>L'existence de concours de business plan et d'idées entrepreneuriales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une pédagogie inadaptée (cours magistral) contenus très hétérogènes et souvent inadaptés</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>la plupart des universités offrent des «clubs d'entreprises» pour les futurs entrepreneurs afin de les mettre en réseaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inexpérience des enseignants qui font du mieux possible, mais qui ne connaissent pas les problématiques, la littérature et parfois même les bases de la pédagogie</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisation de tests psychométriques dans certaines universités comme un outil général pour susciter l'intérêt des étudiants à l'entrepreneuriat et l'éducation entrepreneuriale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>les cours sont confiés à des débutants, souvent contractuels, peu de professeurs confirmés ont fait le choix de se positionner dans le domaine</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La plupart des universités diffusent des informations standard sur le soutien à l'entrepreneuriat offert aux étudiants via le site Internet de l'université</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le manque d'outils et de ressources pédagogiques appropriés ;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Importance de l'engagement des enseignants et des intervenants dans l'entrepreneuriat à Sfax</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faiblesse du système de statistique et de suivi des étudiants.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les centres d'affaires sont gérés par l'Etat en mesure de coacher et d'accompagner les entrepreneurs à développer de nouveaux projets start-up</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Absence de dispositif d'évaluation de l'impact de l'enseignement de l'entrepreneuriat</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>L'existence d'un système de soutien aux start-up bien développé qui s'adresse en priorité au démarrage d'une entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Limites des activités de développement des ressources humaines pour le personnel impliqué dans la formation à l'entrepreneuriat.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les start-up peuvent aussi profiter de sources privées de financement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les méthodes d'enseignement interactives et expérientielles sont faibles, en particulier celles qui sont liées à des simulations et des concours de plans d'affaires</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>faire travailler des étudiants en équipes sur des projets de création d'entreprises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>l'enseignement de l'entrepreneuriat est confondu avec des cours comme la gestion d'entreprises</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les pépinières d'entreprises et les technopôles fournissent un appui en matière d'éducation entrepreneuriale (coachs et animateurs)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'enseignement de l'entrepreneuriat est déconnecté de la recherche</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les projets et programmes de recherche centrés sur l'enseignement de l'entrepreneuriat seraient susceptibles d'attirer des chercheurs de différentes disciplines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>les cours sont confiés à des débutants, souvent contractuels, peu de professeurs confirmés ont fait le choix de se positionner</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>la valorisation de la recherche universitaire, en encourageant les start-up d'équipes réunissant des chercheurs, des professeurs et des étudiants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un manque de formateurs spécialisés Un manque de coordination inter-établissements et inter-universités.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les centres d'affaires proposent du coaching et des conseils gratuits aux jeunes promoteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence d'une interdisciplinarité entre les universités et faible mobilité des étudiants</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les Chambres de commerce fournissent de l'aide et de l'appui aux jeunes entrepreneurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le fonctionnement et l'organisation des universités et en leur sein des établissements, qui apparaissent plutôt comme des entités séparées</li> </ul>

Source : OCDE, LEED 2012

### 3.3 Le développement de la formation professionnelle et ses limites en Tunisie

La formation professionnelle en Tunisie est principalement sous la responsabilité du Ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi (MFPE) par l'Agence tunisienne de la formation professionnelle qui compte 136 centres de formation professionnelle couvrant quatre secteurs prioritaires : (i) Bâtiments, travaux Publics et annexes ; (ii) Mécanique générale et construction métallique ; (iii) Electricité et électronique ; (iv) Tourisme et hôtellerie. La répartition de ces centres se présente comme suit :

**Tableau 8- Répartition des centres de formation professionnelle**

Centre	Nombre
Centres sectoriels de formation (CSF)	47
Centres de formation et d'apprentissage (CFA)	61
Centres de formation pour les jeunes filles rurales (CFJFR)	14
Centres de formation et de promotion du travail indépendant (CFPTI)	11
Centre de formation en aéronautique (CFA)	1

Source : OCDE, LEED, 2012

En tout, 244 spécialités sont proposées par les centres de formation professionnelle dans l'ATFP selon les diplômes suivants : Certificat de compétence (CC) ; Certificat d'aptitude professionnelle (CAP) ; Brevet de Technicien Professionnel (BTP) ; Brevet de Technicien Supérieur (BTS). En plus de l'ATFP, le MFPE a trois autres structures sous tutelle qui ont un rôle dans le système de la formation professionnelle publique <sup>13</sup>:

Il faut noter aussi l'existence d'une trentaine de centre de formation qui ne dépendent pas l'ATFP mais qui relèvent de la responsabilité d'autres ministères et de leurs agences dans les secteurs du tourisme, l'agriculture, la santé et la défense. Les centres de formation sous l'autorité des ministères du Tourisme, de l'Agriculture, de la Santé et de la Défense Nationale sont également co-supervisés par le MFPE pour les questions liées à l'institutionnalisation/l'harmonisation de la formation professionnelle et de la pédagogie. Dans notre enquête nous avons demandé aux enquêtés de classer le niveau d'importance des problèmes de la formation professionnelle à partir de quatre énoncés que nous avons proposés. Les résultats obtenus à partir du tableau XX montrent en premier lieu l'importance de la question de la faiblesse de la participation des employeurs dans les centres de formation avec un pourcentage de plus de 66%.

<sup>13</sup> Les trois autres structures sous tutelle qui ont un rôle dans le système de la formation professionnelle publique: Le Centre National de Formation des Formateurs et d'Ingénierie de Formation (CENAFFIF) ; Le Centre National de Formation Continue et de Promotion Professionnelle (CNFCPP) et l'Agence nationale pour l'emploi et le travail indépendant (ANETI),

**Tableau 9- Le niveau d'importance des problèmes de la formation professionnelle en Tunisie en matière d'entrepreneuriat**

Degré d'importance Raison	Très important, Important (1)	Moyennemen t important (2)	Peu important (3)	Total %
Absence d'une définition claire de la promotion entrepreneuriale dans les centres de formation professionnelle	9 (43,6%)	5 (23,8%)	7 (33,3%)	100
Difficultés d'organiser une collaboration de soutien à l'entrepreneuriat au niveau local	10 (47,5%)	3 (14,2%)	8 (38,09%)	100
Faiblesse de la participation des employeurs dans les centres de formation	14 (66,6%)	4 (19,04%)	3 (14,2%)	100
Les services de soutien à la création d'entreprises n'est pas assez développée dans les centres de formation professionnelle	9 (42,7%)	9 (42,8%)	3 (14,2%)	100

Source : Enquête mars 2017

En effet les entrepreneurs privés sont une ressource inestimable pour les apprenants, car ils sont en contact avec les problèmes et des défis de la vie réelle, et peuvent être le début d'un réseau professionnel de partenaires commerciaux, fournisseurs et clients. Le second point important mentionné c'est celui des difficultés d'organisation d'une vraie collaboration de soutien à l'entrepreneuriat à l'échelle locale. L'énoncé « absence d'une définition claire de la promotion entrepreneuriale » occupe la troisième position avec un pourcentage de plus de 43%. En effet malgré l'existence d'une prise de conscience politique de promouvoir la culture entrepreneuriale à tous les niveaux d'enseignement en particulier la loi 2008 de la formation professionnelle qui stipule que cette dernière contribue au « développement de la culture de l'entreprise et l'esprit d'initiative et de créativité chez les jeunes », le secteur de la formation professionnelle demeure le « parent pauvre » du système d'enseignement. Enfin, le problème de la « faiblesse des services de soutien à la création d'entreprise » est en relation avec les limites des ressources et des outils à la disposition de ces centres pour faciliter l'apprentissage entrepreneurial et de la faiblesse du nombre d'incubateurs notamment au niveau local et régional. Une grande partie des sujets enquêtés estime que les centres de formation ont des méthodes de formation passives et traditionnelles qui ne permettent pas aux apprenants d'apprendre à travers des actions. Ces méthodes de formation peuvent aussi entraver les efforts visant à faciliter l'apprentissage entrepreneurial à l'intérieur et à l'extérieur des programmes d'études, car la formation passive n'est pas efficace pour encourager la génération d'idées ou de comportements entrepreneuriaux. L'enquête que nous avons menée montre que concernant les centres de formation professionnelle il faudrait donner une grande importance à la question de l'information et des conseils des apprenants qui désirent créer des entreprises à travers la multiplication des ateliers d'information qui doivent aider le futur chef d'entreprise à acquérir les informations de bases nécessaires à la

création , informer sur les connaissances générales dans les domaines, administratif, financier, ainsi que sur les obligations juridiques, sociales, fiscales et commerciales, aider à analyser le marché, à réaliser le financement prévisionnel, évaluer le seuil de rentabilité et définir le plan d'action à entreprendre pour la survie de son projet.

## **4. Perspectives de développement et promotion de l'entrepreneuriat en Tunisie**

### **4.1 Les supports d'appui à la culture entrepreneuriale en Tunisie**

Les structures de soutien à l'entrepreneuriat du type incubateurs, pépinières et autres systèmes spécialisés dépendent largement, de l'action des pouvoirs publics et jouent un rôle essentiel dans la catalyse du processus entrepreneurial, notamment en aidant les jeunes entreprises à surmonter le « handicap de la nouveauté » et en contribuant à l'accroissement de leur légitimité (Messeghem, Sammut, 2007). L'importance d'accompagner les porteurs de projets innovants et technologiques, implique la mise en place de systèmes spécialisés en relation avec les organismes de recherche et les établissements d'enseignement supérieur. La démarche tunisienne en matière d'appui entrepreneurial, à travers une politique délibérée, a été engagée au début des années 1970. Elle a suscité l'initiative privée et favorisé une dynamique de création d'un tissu d'entreprises manufacturières. Dans le cadre de la politique de recherche innovation, on a procédé à la création de pôles technologiques et des pépinières d'entreprises innovantes dans chaque gouvernorat, pour soutenir la création d'entreprises innovantes et technologiques. Ces pépinières qui jouent aussi la fonction d'incubation, constituent des lieux d'accueil et d'accompagnement qui fournissent les conseils, l'appui et l'hébergement initial aux jeunes créateurs chercheurs et ingénieurs.

Le réseau de pépinières mis en place en 2005 par l'Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation (APII) est un établissement public dont la mission est de mettre en œuvre la politique du gouvernement relative à la promotion du secteur industriel en tant que structure de soutien aux entreprises et aux promoteurs, compte actuellement 27 pépinières d'entreprises. L'APII offre une panoplie de prestations sous forme d'informations, d'accompagnement, d'assistance, de partenariat, d'études tout en assurant l'octroi et la gestion des avantages et ce, à travers 5 directions centrales, directions régionales, des guichets uniques et un réseau des pépinières d'entreprises réparties dans tous les gouvernorats. En 1999, la signature de la convention cadre entre le ministère de l'Industrie et le ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, suivie de conventions bilatérales entre l'API et les établissements universitaires en Tunisie a permis la mise en place de ce réseau.

Les pépinières jouent en principe un rôle essentiel durant les différentes phases du processus de création des nouvelles entreprises. Dans le contexte tunisien, les pépinières d'entreprises innovantes, constituent un vecteur essentiel favorisant l'émergence des nouvelles entreprises supportant le développement et la croissance économique et générant des emplois qualifiés. Les entrepreneurs hébergés bénéficient des services suivants : le soutien technique et logistique, le développement de réseaux de conseil et de formation et l'appui financier. Une enquête auprès de 120 entrepreneurs ayant bénéficié d'un accompagnement, dans le cadre de leur processus de création d'entreprise, offert par 11 pépinières d'entreprises sises dans huit gouvernorats tunisiens. La plus grande proportion des jeunes entrepreneurs, soit 70 % ont créé leur entreprise dans le secteur des services, Le pourcentage des entreprises industrielles est de 28% alors qu'un faible pourcentage (1,6%) concerne les unités opérant dans le commerce.

Les principales difficultés rencontrées par les entrepreneurs hébergés dans les pépinières se présentent comme suit :

- une minorité d'entrepreneurs hébergés bénéficie d'un accès à une source de financement, condition nécessaire et premier levier pour la création d'entreprises innovantes.
- l'absence ou l'insuffisance d'une formation entrepreneuriale globale, économique et managériale.
- L'absence de relations entre les entrepreneurs et les centres et laboratoires de recherche et développement.
- l'insuffisance de l'information susceptible d'aider les créateurs à lancer leurs projets dans de meilleures conditions.

On recense en Tunisie 24 Centres d'affaires gérés par le Ministère de l'Industrie (un centre par gouvernorat) qui sont des acteurs clés dans le développement de l'entrepreneuriat. Ces centres remplissent plusieurs fonctions en particulier du coaching et des conseils gratuits. Leurs groupes cibles sont les diplômés universitaires et étudiants qui viennent de la formation professionnelle. Les Centres d'Affaires offrent aux promoteurs et investisseurs des services visant à impulser l'initiative privée dans les régions, ce sont les services nécessaires aux promoteurs et investisseurs pour le lancement ou le développement de leurs projets. Ces centres assurent aussi l'accompagnement des promoteurs dans les phases de démarrage et de suivi de la réalisation de leurs projets. Les centres d'affaires accompagnent les projets dans tous les secteurs d'activités (industrie, agriculture, commerce, artisanat,..) et ils aident à la création de réseaux avec des représentants des différentes administrations et banques, experts (consultants) à la création d'entreprises.

Les Technopôles sont des parcs technologiques spécialisés. Leur succès est basé sur les synergies créées entre la recherche et l'industrie. Par exemple, le Technopôle El Ghazala créé en 1997 est spécialisé dans les TIC et s'est développé autour d'une école de télécommunication comprend 190 entreprises et emploie 4.500 personnes. Il existe 13 unités multinationales de recherche dans ce parc. En outre, il existe des établissements d'enseignement supérieur spécialisés dans l'ingénierie et les TIC, un centre de recherche public, une pépinière de projets pour les diplômés désireux de lancer leur propre entreprise centrée sur les TIC et une pépinière pour les start-up (dont de nombreux diplômés ou des Tunisiens de retour dans leur pays) se sont installés dans ce technopôle.

Le tissu associatif a connu un essor après la révolution de 2011 et on compte aujourd'hui plus de 18000 associations opérant essentiellement dans les domaines de la culture, du sport, de la science ou encore dans le développement. Plus de 1800 sont actives dans le domaine de développement notamment dans le volet entrepreneuriat et ce par la vulgarisation de la culture entrepreneuriale, l'encouragement à la création d'entreprises, la formation pour le développement des compétences personnelles. A titre d'exemple nous citons l'Association tunisienne de promotion de l'entreprise et de l'essaimage ((ATUPEE) association de développement créée par des membres de différents milieux universitaires, entrepreneurs, professionnels et consultants en accompagnement d'entrepreneurs. C'est un espace ouvert dédié à la promotion de la culture entrepreneuriale en Tunisie dans tous les milieux mais surtout chez les jeunes.

Les chambres de commerce et d'industrie (CCI) sont des acteurs essentiels de l'accompagnement des créateurs et repreneurs d'entreprises. En principe ces Chambres doivent informer, orienter, conseiller et aider de différentes autres manières, les entrepreneurs novices et plus expérimentés. Cependant en Tunisie, comme il a été confirmé dans notre

enquête l'accompagnement reste un domaine complexe encore mal connu du fait de l'absence d'un encadrement adéquat dans ces structures .

#### **4-2 Les actions à entreprendre en vue de favoriser la sensibilisation a la culture entrepreneuriale**

Plusieurs auteurs estiment que la culture entrepreneuriale n'est pas une création ex nihilo, mais plutôt le produit de l'évolution historique des sociétés, et d'autre part que la culture entrepreneuriale correspond à des traits de personnalité, exprimés en termes de facteurs psycho-sociologiques, qui seraient inégalement répartis selon les sociétés et les cultures (Aldrich et Zimmer, 1986 ; Keats et Bracker, 1988). La sensibilisation à l'entrepreneuriat revêt un caractère fondamental dans un pays comme la Tunisie, l'enjeu étant de faire évoluer dans les mentalités et l'université l'entrepreneuriat à l'heure actuelle un grand effort en ce sens à travers des actions de sensibilisation sur l'entrepreneuriat ou la création d'entreprise comme l'organisation régulière de conférences, de forums ou de tables-rondes dédiés à l'entrepreneuriat, l'organisation de concours de création d'entreprises. (Dia A.A 2012).

L'implication de l'université doit également être envisagée du point de vue de la formation, l'objectif étant de former les étudiants et de les préparer à des situations professionnelles futures à travers la mise en place d'enseignements spécifiques dans le domaine de l'entrepreneuriat ou de la création d'entreprise. Cette situation exige une ouverture de l'université sur le monde des entreprises en particulier l'engagement des professionnels et chefs d'entreprises ayant des ambitions universitaires et qui peuvent faire profiter les apprenants de leurs expériences beaucoup plus que les universitaires dont le parcours est essentiellement académique, et qui n'ont donc jamais créé ou seulement géré la moindre entreprise.

Les actions dans le domaine de la recherche concernent d'abord la valorisation de la recherche ensuite le développement de programmes de recherche orientés vers l'entrepreneuriat. La valorisation des produits de la recherche doit en principe être intégrée dans la problématique plus globale de l'accompagnement aux initiatives entrepreneuriales. La recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat est fondamentale: d'abord elle permet de faire progresser les connaissances dans le domaine de l'entrepreneuriat, ensuite elle est une condition incontournable pour que l'entrepreneuriat se décline dans les enseignements et les pratiques, et enfin, elle est cruciale pour la reconnaissance de l'entrepreneuriat en tant que discipline (Fayolle, 2001).

#### **4.3 Proposition d'une stratégie en vue de la promotion de la culture et la formation entrepreneuriale**

L'esprit d'entreprise se réfère à l'aptitude d'un individu de passer des idées aux actes et il constitue donc une compétence clé pour tous puisqu'il aide les jeunes à être plus créatifs et à avoir davantage confiance en eux dans tout ce qu'ils entreprennent. La formation à l'entrepreneuriat dans l'enseignement supérieur doit principalement viser à développer les capacités entrepreneuriales et l'esprit d'entreprise. Dans cette optique, les programmes de formation à l'entrepreneuriat peuvent avoir différents objectifs notamment développer la force entrepreneuriale des étudiants par la sensibilisation et la motivation et doter les étudiants des compétences nécessaires pour créer une entreprise et gérer son expansion<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> L'Association française pour la formation professionnelle des adultes encourage à l'implantation dans les centres de formation, de centres de ressources dédiés à la création d'entreprise et à l'accompagnement des créateurs d'entreprise. Deux premiers espaces sont opérationnels dans des centres de formation à Nabeul et à la



Dans ce contexte on s'est basé sur l'exploitation des résultats de notre enquête sur les principales recommandations de l'étude de l'OCDE sur les qualifications et les compétences en entrepreneuriat « Promouvoir l'entrepreneuriat dans les universités tunisiennes (OCDE, LEED, 2012), pour proposer un schéma d'une stratégie de promotion d'une culture de l'entrepreneuriat au sein par le biais de l'éducation et des programmes universitaires en vue de dynamiser chez les jeunes les connaissances, les compétences et les outils nécessaires pour créer un écosystème favorable pour le développement de l'entrepreneuriat.

○ **Instaurer des méthodes interactives d'enseignement intégrant des expériences pratiques**

Dans notre enquête les sujets ont insisté sur l'importance de former de nouveaux entrepreneurs et de chercher une approche qui pourrait intégrer les dimensions conceptuelles (connaissances) de la discipline, les dimensions instrumentales (en particuliers les techniques et compétences enfin la dimension expérimentale. En réalité l'enseignement de l'entrepreneuriat n'est pas une simple juxtaposition de cours ou de connaissances sur des fonctions de l'entreprise (marketing, finances, stratégie, ressources humaines,...). La création de l'entreprise est un processus qui nécessite une approche par processus qui porte sur des moments critiques de la vie de l'entreprise et des individus dans un contexte où interagissent plusieurs facteurs de contingence. La stratégie à adopter dans ce cas doit intégrer les éléments suivants :

- L'adaptation des contenus, des ressources et des méthodes pédagogiques aux spécificités régionales et aux caractéristiques des étudiants des différentes filières de formation tant au niveau national que régional.
- Utilisation des technologies de l'informatique et de la communication dans l'enseignement en entrepreneuriat en vue de démultiplier la diffusion des savoirs
- L'organisation d'une façon régulière d'actions de sensibilisation à l'entrepreneuriat par des enseignants, chercheurs et étudiants au sujet de la création d'activités et d'entreprises.
- L'enseignement de l'entrepreneuriat doit parvenir trouver un meilleur équilibre au niveau des contenus entre apports théoriques et pratiques, entre intervenants académiques et intervenants professionnels externes
- Le développement de programmes de formation qui devraient associer des étudiants issus de divers établissements d'enseignement (écoles de commerce, facultés de gestion et d'économie, école d'ingénieurs...) en vue de créer des espaces collaboratifs et des équipes interdisciplinaires d'entrepreneurs.

○ **Intégrer aux cursus scolaires secondaires l'enseignement de l'esprit d'entreprise, ce qui exige une formation appropriée/spécifique des enseignants et des supports pédagogiques sur l'entrepreneuriat.**

C'est le second point important qui a retenu les personnes que nous avons enquêtées. En effet l'éducation à l'entrepreneuriat consiste à organiser l'enseignement afin de développer chez les élèves une mentalité novatrice et entrepreneuriale. En conséquence l'éducation à l'entrepreneuriat devient comme « l'un des investissements les plus rentables » face à un

---

Manouba. À terme 10 espaces tremplin seront ouverts sur le territoire tunisien et le dispositif sera généralisé dans tous les gouvernorats du pays.

contexte de crise économique et un taux élevé de chômage parmi les jeunes. Les élèves qui bénéficient, durant leur scolarité, d'une action de sensibilisation à l'entrepreneuriat ont plus de probabilité de créer, plus tard, leur entreprise. La stratégie générale à adopter en vue de développer l'esprit d'entreprise va consister à adopter les idées récurrentes suivantes :

- l'éducation à l'esprit d'entreprise est plus qu'une formation à la bonne gestion d'une entreprise. Elle consiste à enseigner comment développer les attitudes, les connaissances et les compétences entrepreneuriales qui, pour résumer, doivent permettre à un élève de «transformer les idées en actions»;
  - un enseignant ne peut pas éduquer à l'esprit d'entreprise s'il n'a pas lui-même l'esprit d'entreprise pour cela il faut identifier et former les formateurs en entrepreneuriat pour développer les matériels pédagogiques et les recherches nécessaires et faciliter leur intégration dans des réseaux de recherche.
  - les compétences entrepreneuriales nécessitent des méthodes actives permettant aux élèves de donner libre cours à leur créativité et à leur sens de l'innovation. Ces compétences ne peuvent s'acquérir ou se développer qu'à travers des expériences d'apprentissage pratiques, des expériences de la vie réelle;
  - les compétences entrepreneuriales peuvent être enseignées aussi bien dans toutes les matières que dans le cadre d'une matière séparée;
  - l'éducation à l'esprit d'entreprise doit se concentrer autant sur les «intrapreneurs» que sur les entrepreneurs, car la plupart des élèves utiliseront les compétences entrepreneuriales au sein d'entreprises ou d'institutions publiques;
  - former les entrepreneurs coachs intéressés pour qu'ils puissent contribuer de la meilleure façon dans la formation des étudiants en combinant leur savoir pratique avec les impératifs pédagogiques;
  - 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.
- **Stimuler les activités menées en commun par les universités, les organismes de recherche et les entreprises et faciliter l'essaimage universitaire**

Les organismes de recherche et les universités doivent aussi davantage collaborer avec les entreprises, et plus particulièrement avec les PME, en vue de la création des conditions favorable pour l'innovation. Il convient aussi, de renforcer la collaboration entre les acteurs de la recherche et les représentants de la société civile et de développer les efforts de communication, de formation et de diffusion des connaissances scientifiques. L'organisation de colloques et/ou séminaires annuels, centrés sur la formation à l'entrepreneuriat et qui permettraient à l'université de connaître les bonnes pratiques en matière de promotion de l'entrepreneuriat. L'essaimage universitaire peut être compris comme une technique de revitalisation et de réactivation de l'économie locale, puisqu'il favorise le développement de petites structures dynamiques qui sauront tirer parti des opportunités de l'environnement<sup>15</sup>. Il s'intègre alors dans une stratégie globale, de type relationnel, visant à faciliter l'intégration des entreprises dans le tissu économique et social local. La stratégie qui doit être adoptée en vue de réaliser cette finalité va consister à :

---

<sup>15</sup> Plus 800 chercheurs tunisiens se sont installés ces trois dernières années dans les pays du Golfe. Les contribuables ont payé pour la formation de chercheurs desquels profitent des pays riches et bien nantis alors que la Tunisie s'appauvrit en cerveaux.

- Développer des programmes de formation d'enseignants et chercheurs dans le domaine de l'entrepreneuriat. Les enseignants-chercheurs recrutés doivent être capables de créer des projets, structures et activités de recherche utiles à l'entrepreneuriat en fonction de la stratégie de l'université
  - Constituer un corps d'intervenants professionnels intéressés par la transmission et le partage d'expériences avec des étudiants dans chaque université. Les intervenants seraient sélectionnés en fonction de leur intérêt, de leur sens de la pédagogie et de leur capacité réflexive.
  - Nommer dans chaque université des enseignants référents en mesure d'aider dans l'enseignement, la recherche et l'accompagnement des étudiants en relation avec les acteurs externes. Ces personnes auraient en charge l'animation des activités relevant de l'entrepreneuriat au sein du campus.
  - L'organisation de manifestations permettant d'échanger sur des problématiques générales, de présenter et de discuter des travaux de recherche ou encore d'inviter des enseignants d'autres universités en vue de partager les expériences et les bonnes pratiques
  - Favoriser la participation d'entrepreneurs et des professionnels de la création d'entreprises en à travers des interventions régulières dans les cours et les programmes d'entrepreneuriat des professionnels de la création d'entreprises
  - L'organisation d'évènements réunissant les principaux acteurs en matière d'entrepreneuriat : concours de meilleur business plan, meilleure idée entrepreneuriale, présentation et évaluation d'opportunités de création d'entreprises, journées de la création d'entreprises, rencontres étudiants-entrepreneurs, etc.
- **Renforcer les infrastructures de transfert de connaissances telles que les parcs scientifiques, les programmes de recherche en commun, les institutions de transmission technologique et les pépinières d'entreprises**

Le partenariat avec les entreprises revêt une importance particulière dans les secteurs de l'enseignement et de la recherche<sup>16</sup>. En effet, le partenariat pépinières-entreprise s'inscrit dans la mission de l'université pour lui permettre d'être en symbiose avec son environnement économique à travers de passerelles multiples allant de l'université vers l'entreprise et inversement. Le partenariat ouvre les horizons sur d'autres projets et permet aussi bien à l'entreprise qu'à l'université de se rapprocher en premier lieu pour l'intérêt de l'étudiant qui est le premier gagnant en le forgeant même à l'université avant de se faire une carrière dans l'entrepreneuriat et en deuxième lieu l'entreprise ne peut se développer et ne peut trouver des solutions que dans un partenariat sérieux avec une unité de recherche universitaire et une coopération étroite en définissant des objectifs réels.

L'entrepreneuriat est étroitement lié au contexte, à la culture, et aux valeurs de la société. Il est nécessaire d'encourager la recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat pour pouvoir développer un contenu pertinent. Il convient en premier lieu clarifier les objectifs des activités de l'entrepreneuriat au sein de l'université en tenant compte de la polysémie concept et de la diversité des significations qui lui sont données. Les principaux acteurs dans les différentes universités du pays doivent assurer un soutien de haut niveau pour la stratégie de l'entrepreneuriat avec le concours d'experts nationaux et internationaux. La stratégie dans ce domaine va consister à :

---

<sup>16</sup> Les deux groupes Boudrant et Esprit ont signé fin mars 2017, au siège de l'école l'Esprit (Université privée), à Tunis, une convention de partenariat visant à renforcer les liens déjà tissés entre les deux entités.

- Adapter les stratégies des universités aux spécificités économiques et sociales des régions dans le but d'identifier des adéquations entre des activités d'enseignement et de recherche à l'université et les possibilités / potentialités de l'environnement régional ;
- La création de structure de transfert des connaissances telles que les parcs scientifiques au niveau des universités qui auront pour mission d'assurer plusieurs fonctions notamment l'organisation des formations ciblées de sensibilisation et/ou de création d'entreprise qui s'appuient largement sur des cas concrets et des témoignages d'entrepreneurs ;
- Encourager le développement d'études de cas dans le domaine de l'entrepreneuriat, subventionner les universités qui investissent dans l'acquisition de modules pédagogiques packagés ;
- Axer les recherches et la conduite des études sur le monde entrepreneurial et nouer des contacts et de partager des expériences au niveau international enfin l'animation des réseaux d'entrepreneurs pour promouvoir l'esprit d'entreprendre dans une région.
- L'organisation de manifestations permettant d'échanger sur des problématiques générales, de présenter et de discuter des travaux de recherche ou encore d'inviter des enseignants d'autres universités en vue de partager les expériences et les bonnes pratiques ;
- Les actions de communication et promotion de l'information dans les pépinières permettent d'accroître la notoriété de la pépinière d'entreprise, de mieux faire connaître les offres d'accueil et de services dans le souci de détecter de nouveaux projets susceptibles d'être accompagnés ;
- Favoriser la participation d'entrepreneurs et des professionnels de la création d'entreprises en à travers des interventions régulières dans les cours et les programmes d'entrepreneuriat des professionnels de la création d'entreprises ;
- L'organisation d'évènements réunissant les principaux acteurs en matière d'entrepreneuriat : concours de meilleur business plan, meilleure idée entrepreneuriale, présentation et évaluation d'opportunités de création d'entreprises, journées de la création d'entreprises, rencontres étudiants-entrepreneurs, etc ;
- Créer une chaire ou un département d'entrepreneuriat dans chaque université en vue de mettre en œuvre et renforcer la visibilité de l'entrepreneuriat. La structure choisie devrait être celle qui est la plus adaptée au contexte et caractéristiques de l'université concernée.

## CONCLUSION

L'entrepreneuriat peut contribuer à stimuler la création d'emplois et la participation au marché du travail. Cependant il n'existe pas de recette miracle permettant d'intégrer tous les jeunes sur le marché de l'emploi. La création d'entreprises est confrontée à plusieurs obstacles en Tunisie et les mesures prises en vue de l'amélioration de l'environnement des affaires en phase de démarrage notamment la simplification des règlements, des procédures administratives et de la question du financement ne sont pas suffisantes. En effet l'entrepreneuriat est marqué par un déficit en matière de compétence entrepreneuriale et l'absence d'une vraie culture d'entreprise. En conséquence il s'agit de développer chez les jeunes des compétences et d'attitudes entrepreneuriales dans le but d'inculquer de développer le sens de l'initiative, la créativité, l'autonomie et le travail d'équipe. Au niveau de

l'enseignement secondaire, l'éducation à l'entrepreneuriat devrait se concentrer davantage sur l'acquisition de compétences techniques spécifiques, notamment l'organisation de mini-entreprises et d'activités impliquant un apprentissage actif et en situation. Au niveau universitaire, il importe que les étudiants acquièrent les compétences de base nécessaires pour créer et gérer une entreprise et prennent conscience de l'importance des réseaux. La tendance actuelle consiste de plus en plus à recourir à des approches multidisciplinaires avec des modules visant à former les étudiants à l'entreprise, à l'entrepreneuriat et à l'innovation, notamment au moyen de cours en ligne, d'activités de réseautage, ainsi que par la gestion collective d'une entreprise en phase de démarrage. L'éducation à l'entrepreneuriat dans le cadre de la formation professionnelle se concentre surtout sur l'élaboration de plans d'exploitation formelle. Bien que cet aspect soit important, l'accent devrait plutôt être mis sur le développement de l'entreprise et sur l'acquisition d'une expérience en situation réelle. Les compétences entrepreneuriales peuvent également être développées en dehors du système éducatif puisqu'il est possible d'établir des partenariats avec des organisations professionnelles comme les chambres de commerce et les organisations de la coopération internationale afin de permettre aux étudiants de passer un peu moins de temps dans les établissements d'enseignement et un peu plus en entreprise. De tels programmes visent habituellement à donner aux étudiants l'occasion d'observer directement le fonctionnement quotidien de petites entreprises.

En fin de compte, les pouvoirs publics doivent adopter une politique qui élimine les obstacles réglementaires et administratifs qui constituent une entrave considérable au développement de l'entrepreneuriat et combattre toute forme de corruption, de manque de transparence et de bureaucratie excessive. L'application de mesures d'incitations financières et fiscales et l'accès à l'information auprès de l'administration publique doivent contribuer à la dynamisation du climat des affaires. La création de liens de synergie entre les nombreuses institutions de financement est une étape importante pour faciliter l'accès aux financements des jeunes promoteurs. Dans ce contexte les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur doivent se lancer dans de nouveaux modes d'entrepreneuriat en particulier les projets sociaux et solidaires qui touchent les populations défavorisées tel que les agriculteurs, les artisans, les femmes rurales, les chômeurs ou les handicapés. Les projets verts qui respectent l'écosystème environnemental et la biodiversité et favorisant des ressources renouvelables constituent un créneau porteur et c'est le cas du recyclage des déchets, les énergies solaires et éoliennes et l'agriculture biologique très prisée sur le marché international. Les projets en relation avec les technologies de l'information et de la communication qui ont une valeur ajoutée remarquable doivent être soutenus par la mise en place d'un cadre juridique pour faciliter l'export des services via Internet et préparer un terrain favorable pour le développement des startups

## BIBLIOGRAPHIE

ALDRICH H., ZIMMER C. (1986), “*Entrepreneurship through social network*”, in Sexton D.L., Similor W., *The Art and Science of Entrepreneurship*, Cambridge MA: Ballinger Publishing.

ALOULO W, 2006, *Sensibiliser et former à l'entrepreneuriat et à la création d'entreprises à l'Institut supérieur d'administration des affaires de Sfax*, 2<sup>e</sup> Rencontre des pratiques pédagogiques en entrepreneuriat autour de la Méditerranée, Tunis Avril 2006.

[https://www.academia.edu/1550306/Sensibiliser\\_et\\_former\\_%C3%A0\\_l'entrepreneuriat\\_et\\_%C3%A0\\_la\\_cr%C3%A9ation\\_d'entreprise\\_%C3%A0\\_l'Institut\\_Sup%C3%A9rieur\\_d'Administration\\_des\\_Affaires\\_de\\_Sfax](https://www.academia.edu/1550306/Sensibiliser_et_former_%C3%A0_l'entrepreneuriat_et_%C3%A0_la_cr%C3%A9ation_d'entreprise_%C3%A0_l'Institut_Sup%C3%A9rieur_d'Administration_des_Affaires_de_Sfax)

BACCARI, E (2009). *La création d'entreprise par les jeunes entrepreneurs tunisiens : influence de la famille et de l'état civil sur le processus de création*. Thèse de doctorat en science de gestion. Université de Nice Sophia Antipolis.

<http://gmjournal.uqam.ca/documents/GMRJ-V9N1-June2013-EmnaBaccari53-60.pdf>

BACCARIE, 2015, *Les motivations des jeunes entrepreneurs tunisiens : étude comparative avec leurs similaires d'autres pays*, Journal of Global Management Research 53.

<http://gmjournal.uqam.ca/documents/GMRJ-V9N1-June2013-EmnaBaccari53-60.pdf>

BERREZIGA Amina, 2004, *La culture entrepreneuriale chez les entrepreneurs algériens*, Colloque National sur les Stratégies d'organisation et d'accompagnement des PME.

[https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/2705/1/BERREZIGA\\_AMINA.pdf](https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/2705/1/BERREZIGA_AMINA.pdf)

CARRIER, C. (2000). « *L'exploration d'une idée d'affaires: première stratégie à maîtriser par le futur entrepreneur* ». IX<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS. Montpellier, mai, 24-26.

COLLINS C.J., HANGES P.J; LOCK, E.A. (2004). « *The relationship of achievement motivation to entrepreneurial behavior: A meta-analysis* ». Human Performance, 17, 95–117.

CUNNINGHAM J.B; LISCHERON J, 1991, “*Defining entrepreneurship*”, Journal of Small Business Management, 29(1), 45-61.

DIA A A, 2011, « *L'Université sénégalaise face à la problématique de l'entrepreneuriat* », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1/2011 (Vol. 10), p. 9-32.

[file:///C:/Users/HP/Downloads/ENTRE\\_101\\_0009%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/ENTRE_101_0009%20(1).pdf)

DRUCKER, P., (1985), *Les entrepreneurs*, L'expansion Hachette.

ELOUAZZANI ECH CHAHDI K ; KOUBAA S ; YASSINE S, 2014, « *L'enseignement de l'entrepreneuriat dans l'université* » 12<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME 29, 30 et 31 Octobre 2014, Agadir.

[https://www.researchgate.net/profile/Koubaa\\_Salah2/publication/280944003\\_L%27enseignement\\_de\\_l%27entrepreneuriat\\_dans\\_l%27universite/links/55cdce9108ae6a8813804932.pdf?origin=publication\\_detail](https://www.researchgate.net/profile/Koubaa_Salah2/publication/280944003_L%27enseignement_de_l%27entrepreneuriat_dans_l%27universite/links/55cdce9108ae6a8813804932.pdf?origin=publication_detail)

ENGL D.E, MAH J.J; SADRI, G. (1997). « *An empirical comparison of entrepreneurs and employees: Implications for innovation* ». Creativity Research Journal, 10, 45–49.

FAYOLLE, A. (2007), *De l'artisanat à la science : modèles d'enseignement et processus d'apprentissage dans les enseignements en entrepreneuriat* ». 5ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat. Sherbrooke, octobre, 4-5.

FAYOLLE A ; DEGEORGE J M, 2012- *Dynamique entrepreneuriale, le comportement de l'entrepreneur*, Groupe De Boeck S.A, Bruxelles.

FAYOLLE A. (2001), *Les enjeux du développement de l'enseignement de l'entrepreneuriat en France*, Rapport d'étude réalisé pour la Direction de la Technologie, Ministère de la Recherche.  
[http://www.boostyourtalent.be/IMG/pdf/les\\_enjeux\\_du\\_developpement\\_de\\_l\\_enseignement\\_de\\_l\\_entrepreneuriat\\_en\\_france-2.pdf](http://www.boostyourtalent.be/IMG/pdf/les_enjeux_du_developpement_de_l_enseignement_de_l_entrepreneuriat_en_france-2.pdf)

FAYOLLE, A, BEH SALAH A, BEN SALAH I, BELAKACEM L, 2010, « *Efficacité des pépinières dans la création d'entreprise innovante : cas de la Tunisie* », *Innovations*, 3/2010 (n° 33), p. 157-179.  
<https://www.cairn.info/revue-innovations-2010-3-page-157.htm>

FAYOLLE, A. (1999). *L'enseignement de l'entrepreneuriat dans les universités françaises: analyse de l'existant et propositions pour en faciliter le développement*. Rapport MENRT, E.M. Lyon, mai.  
<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/014000260.pdf>

FEKI C, CHTOUROU N, 2014, « *Entrepreneuriat et croissance économique : effet du capital social* », *International Journal of Innovation and Applied Studies* ISSN 2028-9324 Vol. 6 No. 3 July 2014.  
<http://ured-tn.com/useruploads/files/ijias-14-139-07.pdf>

FILION L.J. (1997). *Le métier d'entrepreneur*, *Revue Organisation*, vol. 6, n° 2, 29-45.  
[http://expertise.hec.ca/chaire\\_entrepreneuriat/wp-content/uploads/97-10-metier\\_entrepreneur.pdf](http://expertise.hec.ca/chaire_entrepreneuriat/wp-content/uploads/97-10-metier_entrepreneur.pdf)

FILION IJ; FAYOLLE A ,2006 « *Devenir entrepreneur : des enjeux aux outils* », Edition village mondial.

FONDATION DE L'ENTREPRENEURSHIP, 2009, *Pourquoi stimuler la culture entrepreneuriale et l'entrepreneuriat dans nos collectivités?* Centre de recherche et de vigie sur la culture entrepreneuriale, Québec.  
<http://www.entrepreneircilotbiniere.com/wp-content/uploads/2014/09/Entrepreneuriat-et-communaute%CC%81s.pdf>

FONDATION BIAT, 2016, *Création d'une initiative dédiée à l'Entrepreneuriat en Tunisie*, Etude réalisée par le Cabinet R.BERGER.  
[http://www.fondationbiat.org.tn/images/entrepreneuriat/pdf\\_strategique/etude-strategique-entrepreneuriat.pdf](http://www.fondationbiat.org.tn/images/entrepreneuriat/pdf_strategique/etude-strategique-entrepreneuriat.pdf)

FORTIN, P.A. (2002). « *La culture entrepreneuriale: un antidote à la pauvreté* ». Québec, Les Éditions de la Fondation de l'Entrepreneurship.  
<http://litt2012.scienceontheweb.net/wp-content/uploads/2012/11/culture-entrepreneuriale-antidote-pauvrete.pdf>

FORTIN, PA, 2005, « *Entreprendre pour contrer la pauvreté* ». Centre de vigie et de recherche sur la culture entrepreneuriale, Fondation de l'entrepreneurship, bulletin no.9, décembre 2005.  
<http://www.entrepreneircilotbiniere.com/wp-content/uploads/2014/09/Entrepreneuriat-et-communaute%CC%81s.pdf>

GEM, Global Entrepreneurship Monitor, 2012, «*Rapport sur l'entrepreneuriat en Tunisie*» GEM, 2012.

GIBB A.A. (1988), « *The enterprise culture: threat or opportunity?* », *Management Decision*, vol.26, n°4, p.5-12.

IACE, Institut Arabe des chefs d'entreprises, 2016, «*Rapport sur l'emploi en Tunisie*», IACE 2016.

INCHAUSPE, P, 2008 - *Le développement de la culture entrepreneuriale et le nouveau curriculum d'études*, La publication du Portfolio de l'entrepreneuriat au secondaire.

<http://entrepreneuriat.inforoutefpt.org/documents/portfolio.PDF>

KEATS B.W., BRACKER J.S. (1988), "Toward a theory of small firm performance: a conceptual model", *American Journal of Small Business*, Vol. 12, p. 41-58.

LAVIOLETTE E.M. ; LOUE, C. 2006. « *Les compétences entrepreneuriales: définition et construction d'un référentiel* ». 8ème CIFEPME, HEC Fribourg, Suisse, octobre, 25-27.

<http://neumann.hec.ca/airepme/pdf>

MANSOURI F; BELKACEM L. (2010). *Global Entrepreneurship Monitor Tunisia - Rapport National*. Tunis, GIZ.

<https://www.beyondrd.com/assets/publications/La%20Dynamisation%20de%20l'Entrepreneuriat%20Social%20en%20Tunisie%20-%20BRD.pdf>

McCLELLAND, D.C. (1965) *Achievement motivation can be developed*. *Harvard Business Review*, 43, 6-24.

MESSEGHEM, K., SAMMUT, S., 2007, *Processus entrepreneurial et pépinières d'entreprises : quand l'accompagnement conduit à l'isolement*, 16<sup>e</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique de l'AIMS.

[http://archives.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes07/Messeghem\\_Sammut.pdf](http://archives.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes07/Messeghem_Sammut.pdf)

Moss KANTER R M , 1984, *The Change Masters. Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation*. New York, Simon and Schuster.

OCDE, LEED, 2012, *Promouvoir l'entrepreneuriat dans les universités tunisiennes*, Etude sur les qualifications et les compétences en entrepreneuriat.

[http://www.oecd.org/fr/cfe/leed/Tunisia%20Entrepreneurship%20Skills%20Report\\_FINAL\\_FR.pdf](http://www.oecd.org/fr/cfe/leed/Tunisia%20Entrepreneurship%20Skills%20Report_FINAL_FR.pdf)

ORGANISATION DE COOPERATION ET DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUES, 2012, *Synthèse sur l'entrepreneuriat des jeunes, L'activité entrepreneuriale en Europe*, 23 p.

[http://www.oecd.org/cfe/leed/Youth%20entrepreneurship%20policy%20brief%20FR\\_FINAL.pdf](http://www.oecd.org/cfe/leed/Youth%20entrepreneurship%20policy%20brief%20FR_FINAL.pdf)

ONUUDI (2013), « *Youth Productive Employment through entrepreneurship development in the Arab Region: state of the art of interventions in Egypt and Tunisia* ».

[http://www.unido.org/fileadmin/user\\_media/Research\\_and\\_Statistics/WPs\\_2010/WP\\_05\\_2013\\_Youth\\_productive\\_employment\\_through\\_entrepreneurship\\_dev\\_in\\_Arab\\_Region.pdf](http://www.unido.org/fileadmin/user_media/Research_and_Statistics/WPs_2010/WP_05_2013_Youth_productive_employment_through_entrepreneurship_dev_in_Arab_Region.pdf)

OUANES MH, 2016, « *Entrepreneuriat en Tunisie Recommandations pour relever les défis économiques* » ; Center for Applied Policy Research C·A·Perspectives on Tunisia No. 03-2016



RAVONJIARISON CG, 2006, *Micro-crédit et entrepreneuriat dans un contexte de survie : Le cas des Agriculteurs malgaches*, Thèse de doctorat (N.R) en Sciences de Gestion , Université d'Antananarivo.

<http://avenireentreprise.free.fr/thcousin.pdf>

ZAMMAR R, ABDELBAKI N, 2011, *L'université marocaine et la problématique de l'entrepreneuriat innovant*, Faculté des Sciences de Rabat Université Mohammed V- Agdal Rabat.

[https://emnet.univie.ac.at/uploads/media/Zammar\\_Abelbaki\\_01.pdf](https://emnet.univie.ac.at/uploads/media/Zammar_Abelbaki_01.pdf)

ZGHAL, R. 2008, « *Culture et gestion en Tunisie : congruence et résistances face au changement* », Québec, Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM), 2008.

[http://asl.univ-montp3.fr/e41slym/TUNISIE\\_culture\\_et\\_gestion.pdf](http://asl.univ-montp3.fr/e41slym/TUNISIE_culture_et_gestion.pdf)