
Actes de la deuxième conférence internationale sur la Francophonie économique

L'ENTREPRENEURIAT ET L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES JEUNES ET DES FEMMES EN AFRIQUE FRANCOPHONE

Université Mohammed V de Rabat, 2-4 mars 2020

LE RÔLE DES UNIVERSITÉS DANS LE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT : CAS DE L'UNIVERSITÉ SAINT-JOSEPH DE BEYROUTH

Edmond CHIDIAC

*Professeur, Directeur du Service de l'Insertion professionnelle,
Université Saint-Joseph de Beyrouth, Liban
edmond.chidiac@usj.edu.lb*

RÉSUMÉ – L'entrepreneuriat est une pratique courante au Liban en raison de facteurs historiques et sociaux, la carence de l'État en matière de structures de soutien aux entreprises. Au cours des deux dernières décennies, les universités ont comblé cette faille en développant des programmes de formation à l'entrepreneuriat ainsi que des incubateurs. Cependant, l'entrepreneuriat universitaire ne peut réussir qu'en développant une stratégie globale impliquant tous les acteurs de l'université. L'enseignement doit être revu et adapté pour le développement de compétences entrepreneuriales, les personnels de l'université doivent être formés à cette nouvelle philosophie. Quant aux étudiants, ils se doivent de compléter leurs cours théoriques par des actions pratiques, dans le cadre d'un ou plusieurs centres universitaires spécialisés. C'est cette expérience que l'Université Saint-Joseph de Beyrouth partage dans cet article, soutenue en cela par l'Université de Montréal.

Mots-clés : Liban – Entrepreneuriat – Innovation

Les idées et opinions exprimées dans les textes sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles de l'OFE ou celles de ses partenaires. Aussi, les erreurs et lacunes subsistantes de même que les omissions relèvent de la seule responsabilité des auteurs.

Introduction

Le Liban est un petit pays du Moyen-Orient. Situé dans une région instable, il souffre d'un système politique qui repose sur la répartition des fonctions politiques sur une base confessionnelle. Si ce système a garanti la participation de toutes les communautés religieuses au pouvoir, il en résulte un État faible dans lequel le pouvoir politique se trouve divisé.

Indépendant depuis 1943, le Liban n'a jamais connu d'autre système économique que le libéralisme. Mais il ne s'agit pas tant de celui prôné par Adam Smith ni du « laisser-faire ». L'incapacité chronique de l'État à planifier et à assurer des services de base et l'indifférence des partis politiques vis-à-vis des questions économiques ont ouvert la voie, en particulier après la fin de la guerre libanaise en 1990, au « laisser-aller ». Dans le système économique libanais, l'initiative privée jouit d'un cadre libéral peu réglementé du fait d'une gestion étatique laxiste,

voire souvent défaillante. En effet, l'État libanais n'a quasiment jamais conçu de politique économique ni sociale. Depuis son indépendance, il se contente de mesures ponctuelles et de prestations sociales basiques, sans aucun plan d'ensemble ni de stratégie.

En 1956, l'État libanais adopte une loi sur le secret bancaire, encore en vigueur malgré des législations ultérieures visant à lutter contre le blanchiment d'argent. L'objectif de cette loi était d'attirer les capitaux des pays voisins, souvent régis par des régimes autoritaires en proie à des coups d'État. Au cours des Trente Glorieuses, le Liban devient une place financière et commerciale centrale au Moyen-Orient, drainant ainsi des capitaux investis dans les banques locales. Le même schéma se répète d'ailleurs après la fin de la guerre civile en 1990 (Gannagé, 2003).

Cet environnement libéral à outrance laisse le champ libre à de nombreux entrepreneurs, motivés par l'appât du gain rapide. Comme dans tout pays où le citoyen ne peut pas compter sur l'État, ceux-ci développent des compétences managériales et entrepreneuriales, favorisées par leur facilité à communiquer avec les pays occidentaux et par une diaspora comprenant également de nombreux entrepreneurs.

Comme d'habitude, l'État n'a pas accompagné ce potentiel en développant, par exemple des structures d'innovation ou d'accompagnement des entrepreneurs. Grâce à des initiatives privées, des incubateurs et des accélérateurs d'entreprises se créent par des entreprises qui y trouvent un terrain d'investissement, ou par des universités cherchant à former leurs étudiants afin de les aider à entrer sur le marché du travail.

Cette étude vise à analyser le rôle des universités dans le développement de l'Entrepreneuriat au Liban notamment à la lumière de l'expérience de l'Université Saint-Joseph de Beyrouth (USJ), soutenue par l'Université de Montréal (UdeM).

I- Cadre général des affaires au Liban

Malgré l'instabilité politique chronique, le Liban jouit depuis des décennies d'un environnement favorable aux affaires. Les Libanais ont toujours porté un intérêt particulier aux investissements qui dégagent un résultat rapide, négligeant les secteurs fondamentaux que sont l'agriculture et les services. L'agriculture est peu développée en raison de la petitesse des exploitations, l'industrie est limitée à l'agro-alimentaire et à quelques industries de transformation. Ces deux secteurs participent au PIB dans une proportion respective de 3 % et de 15 %, le reste provenant d'un secteur tertiaire prédominant (IDAL, 2018), mais à faible valeur ajoutée.

La guerre civile s'achève en 1990, ouvrant la voie à une décennie de prospérité et de développement. Mais l'euphorie est de courte durée. Une fois la reconstruction terminée la croissance se tasse à partir de 1999 et le pays évite une crise économique importante en 2000. De 2005 à 2008, les problèmes politiques et sécuritaires reprennent le dessus. Depuis le début de la crise syrienne en 2011, le tourisme ne cesse de régresser en raison de problèmes de sécurité ponctuels et d'une infrastructure obsolète et insuffisante, entraînant un double effet négatif sur la balance des paiements et sur les chances de survie des entreprises. Les remises des émigrés qui, traditionnellement, contribuaient fortement à combler la balance des paiements, sont aussi durement affectées par la réduction des investissements dans les pays du Golfe, où travaillent des centaines de milliers de Libanais, du fait des crises yéménite et qatarie. A son tour, le secteur

bancaire, traditionnellement moteur de l'économie nationale, entre en crise à partir de 2019, remettant en question les fondements même du libéralisme libanais.

L'instabilité politique chronique pousse les entrepreneurs à se lancer vers des activités tertiaires nécessitant peu de capitaux et faciles à transporter en cas d'imprévu. C'est ainsi que l'intermédiaire et la médiation se sont solidement ancrés dans l'esprit de l'entrepreneur libanais (Mouannes, 1973). Sa maîtrise des technologies de la communication et des langues, sa facilité à voyager et à se familiariser avec l'évolution économique des pays développés le poussent à introduire de nouvelles idées sur le marché local ou à se développer dans la région, notamment les pays du Golfe¹.

L'Entrepreneur libanais a également montré sa capacité d'adaptation : il a continué de travailler durant les quinze années de guerre civile (1975-1990) et durant les années de crise que traverse le pays depuis 2005.

Triste est de constater que l'État libanais s'est caractérisé par son manque de planification et de vision économique. Aucune stratégie économique sérieuse n'a jamais été initiée, si ce n'est au début des années 1960². Seules quelques initiatives de faible envergure ont été mises en place, telles que la création d'IDAL en 1994 pour promouvoir les investissements au Liban et encourager les exportations, la circulaire 331 de la Banque du Liban permettant de garantir des prêts aux investisseurs ou la création de l'agence Kafalat, chargée de financer les projets productifs réalisés dans des secteurs bien définis (UK Lebanon Tech Hub, 2015). Mais bénéficier de ces dispositifs relève d'un véritable parcours du combattant, suffisamment verrouillé par un système de clientélisme et de corruption pour décourager de nombreux entrepreneurs. Enfin pour couronner le tout, les prêts bancaires ne sont accordés qu'en contrepartie de garanties solides et à des tarifs très onéreux.

Ce laisser-aller chronique de l'État libanais et la difficulté à obtenir des capitaux n'a pas freiné l'esprit d'entreprise au Liban, mais l'a surtout orienté vers les entreprises individuelles ou familiales. Ainsi, la plupart des grandes entreprises libanaises (banques, assurances, industries, ...) sont des entreprises familiales, même si elles sont constituées en sociétés anonymes (M. Abs, 2018). Les grandes structures, lorsqu'elles sont initiées par des Libanais se développent essentiellement hors du pays (CMA/CGM, Murex, Anghami, Bayt, ...). L'écosystème libanais est basé sur les petites et moyennes entreprises. 90 % des entreprises libanaises ont moins de 150 employés (Mercier-Suissa, 2019).

L'écosystème libanais est manifestement basé sur l'initiative privée, mais une initiative personnelle ou familiale c'est-à-dire d'envergure limitée. Cependant le caractère familial des entreprises affecte les relations entre les leaders de l'entreprise, le rôle managérial des membres de la famille étant confondus avec leur statut d'actionnaire (Lievens, 2006). « Le fonctionnement d'une famille est essentiellement axé autour de l'affectif et a pour objectif de les protéger, alors qu'une entreprise doit opérer selon une logique économique et avoir pour objectif de maximiser les valeurs des parties prenantes » (C. Salloum et N. Azoury, 2012).

De ce fait, les entreprises libanaises souffrent d'une faible capacité d'innovation et d'une difficulté à assurer l'épanouissement des ressources intellectuelles et humaines, l'objectif des

¹ À noter que de très nombreux Libanais possèdent deux nationalités ou plus, ce qui leur a permis l'émigration facile.

² Le président Fouad Chéhab, élu en 1958, a chargé la mission IRFED de mettre au point une politique économique. Elle mit trois ans à rendre son rapport, mais ses recommandations ne furent pas mises en application.

chefs d'entreprises étant de réaliser des bénéfices rapides et de garder le contrôle familial plus que de construire des entreprises de grande envergure (M. Abs, 2018).

Leur conception des ressources humaines est également affectée. Dans ces entreprises, l'employé, même le cadre est souvent considéré comme un exécutant et non comme une source d'idées et de savoir-faire. La pratique des ressources humaines englobe rarement le développement des capacités de l'individu dans les petites et moyennes structures, le savoir et l'autorité résidant dans les membres de la famille (M. Abs, 2018).

Depuis l'été 2019, le Liban vit une crise économique sans précédent. Les prestations médiocres de l'État, la corruption, la gabegie et le népotisme entraînent une crise financière et monétaire aigue. Les banques imposent depuis octobre 2019 des restrictions draconiennes relatives à la sortie de capitaux, sans que l'État ne se prononce sur ces décisions prises en dehors de tout cadre légal. L'économie libanaise, qui vit essentiellement sur l'importation et le commerce, se trouve asphyxiée, les importateurs ne pouvant plus faire sortir de capitaux. Plus grave encore, le libéralisme légendaire de l'économie libanaise se trouve remise en question pour la première fois de l'histoire du Liban, sans que les pouvoirs publics ne parviennent à s'entendre sur un contrôle des capitaux.

Mais une crise ouvre toujours de nouvelles opportunités. Les producteurs libanais ont plus que jamais la possibilité de produire ce que le marché avait coutume d'importer, à condition toutefois de pouvoir accéder à des capitaux pour investir. Les industriels, plus que jamais, vont avoir besoin d'innover pour que leurs produits puissent combler les besoins du marché.

II- Les universités libanaises et l'entrepreneuriat

Le Liban compte officiellement 51 universités. Ce chiffre, très élevé pour un pays de 5 millions d'habitants, cache une vaste disparité. L'université libanaise, unique établissement public d'enseignement supérieur, accueille près de 80.000 étudiants et souffre, en général, des mêmes carences que l'administration publique. Les universités privées se divisent en deux catégories : les universités gérées par des institutions à but non lucratif et les autres, fondées par des particuliers, qui accueillent un nombre équivalent à celui de l'UL. Il est regrettable que l'État n'accorde aucune aide financière aux universités qui comptent essentiellement sur les scolarités payées par les étudiants pour se financer.

En 2000, à la faveur d'une crise économique qui s'annonçait déjà deux ans plus tôt, l'Université Saint-Joseph de Beyrouth devient la première institution au Liban à créer un incubateur, Berytech, qui s'est doté de structures annexes spécialisées (Agritech, Innovation Factory, etc.). Indépendante de l'USJ sur le plan juridique mais créée à son initiative, Berytech demeure le plus grand incubateur du Liban.

D'autres universités, telles que l'American University of Beirut (Center for Research and Innovation) ou l'École supérieure des affaires (Smart-ESA) University of Balamand, ont tour à tour créé des incubateurs depuis ou des centres entrepreneuriaux, comme celui de l'Université libanaise (Lebanon Opportunities, 2018).

Les incubateurs ont pour objectif d'accompagner les projets d'entreprises pour les aider à se développer. Ils fournissent des facilités en termes d'espace, de salles coworking et de connexion internet mais surtout une expertise, du savoir-faire et, dans certains cas, un financement direct ou à travers les réseaux de *business angels* ou d'investisseurs divers.

Les exigences des incubateurs étant élevées, il est rare que les étudiants proposent des projets et encore plus rare qu'ils soient retenus. En effet, il faut au moins quelques années d'expérience à l'étudiant pour acquérir une maturité suffisante, se familiariser avec le fonctionnement du marché et accomplir un montage de projet complet avec un business plan, un plan marketing, un plan de communication, etc.

Les universités travaillent, au contraire, avec des objectifs essentiellement pédagogiques. Dans de nombreuses facultés, des cours sur l'entrepreneuriat sont assurés. Ils peuvent comprendre une approche théorique, une présentation de projet ou d'autres éléments, mais force est de constater que les étudiants ont rarement d'autres motivations que de valider leur cours et d'obtenir une note. Il arrive fréquemment que les projets présentés soient peu aptes à être réalisés.

De ce fait, de nombreuses universités ont créé des centres entrepreneuriaux visant à donner aux étudiants une formation pratique à l'entrepreneuriat. Cette formation peut compléter les cours donnés et apporter de nombreux avantages. Ainsi, dans un centre entrepreneurial, les étudiants ont le loisir de prendre le temps qu'il faut à la conception de leur projet, n'étant pas soumis à une contrainte administrative. La pluridisciplinarité est ainsi rendue possible grâce aux espaces de coworking et l'accès au savoir-faire des entreprises facilité par les réseaux professionnels des universités.

Certaines universités ont développé des structures ambitieuses, transformant leur centre entrepreneurial en *Transfer Technology Office* (TTO), c'est-à-dire une structure d'innovation capable de monnayer les techniques et procédés développés par les étudiants, qui peuvent ainsi obtenir une rémunération.

L'innovation est, en effet, étroitement liée à l'entrepreneuriat. Elle fait structurellement partie du processus entrepreneurial, puisqu'une des clés du succès est de concevoir un projet viable qui se distingue de la concurrence d'une manière ou d'une autre et qui répond à un besoin non satisfait.

Dans son édition de 2019 le Global Innovation Index place le Liban à la 88 place sur 129 pays en termes d'innovation, 16^{ème} sur 19 en Afrique du Nord et l'Asie occidentale, et 28^{ème} sur 34 parmi les pays à revenu moyen-supérieur. Le rapport met en évidence les faiblesses structurelles du Liban en termes d'infrastructures, d'environnement des affaires de coût de l'éducation³. Il indique également que le Liban importe les nouvelles technologies et ne les produit pas. En revanche, il bénéficie d'un niveau de production satisfaisant en matière d'applications pour les smartphones (Global Innovation Index, 2019 – Hill, 2019).

Il résulte de cet état de fait que les projets innovateurs sont essentiellement portés par les universités et les incubateurs. L'État n'a pas de structure efficiente dédiée à cet effet et les entreprises n'y consacrent que peu de ressources. L'apport des incubateurs et des universités devient primordial et serait considérablement renforcé si l'État lui accordait l'importance qu'il mérite.

³ https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2019/lb.pdf

III- Une université entrepreneuriale

Peter Schulte considère qu'une université entrepreneuriale doit assumer deux tâches : former de futurs entrepreneurs, des personnes qui établiront leur propre entreprise, et développer l'esprit d'entreprise des étudiants dans toutes les disciplines. Deuxièmement, elle doit opérer elle-même dans un esprit entrepreneurial, organiser des incubateurs d'entreprises, des parcs technologiques et autres, impliquant des étudiants dans ces organisations et assistant, à travers celles-ci, les étudiants et les diplômés d'université dans la création d'entreprises (Schulte, 2004).

La stratégie portée par la direction de l'université doit comprendre des infrastructures dédiées, une génération de revenus propres, des pratiques pédagogiques actives, des partenariats avec le monde professionnel, un système d'évaluation des objectifs et un dispositif d'incitation à la formation pour les personnels de l'université (Verzat, 2009). Transformer une institution en une université entrepreneuriale nécessite, en effet, une stratégie d'ensemble qui ne peut réussir sans une mobilisation des différents acteurs de l'université (Albertini 2018). Il s'agit bien d'une révolution culturelle (Chambard, 2013) impliquant tous les acteurs de l'institution.

Introduire la formation à l'entrepreneuriat dans une université ne se limite donc pas à ajouter quelques cours ou même créer un incubateur. L'université entrepreneuriale comprend un dispositif complet alliant la formation à la recherche et l'innovation et, pour finir à des structures entrepreneuriales telles que les incubateurs et les technopôles. Sa formation doit intégrer toutes les compétences liées l'entrepreneuriat telles que l'enseignement par projets, les travaux de groupes, la présentation orale, ... Le développement de la junior entreprise est un élément fondamental de ce processus puisqu'il permet de mettre en pratique l'innovation et la démarche entrepreneuriale, sous l'encadrement de professionnels. Le plus grand atout serait alors de familiariser l'étudiant avec les exigences du marché du travail bien plus que de l'inciter à créer sa propre entreprise. C'est d'ailleurs dans cette perspective que se sont créés les centres PEPITE en France.

Forte d'une bonne réputation auprès des entreprises, cotée par QS parmi les 600 meilleures universités mondiales et parmi les 500 meilleures en termes d'employabilité et par Times Higher Education parmi les 1000 meilleures, l'Université Saint-Joseph s'engage dans une politique de promotion de l'entrepreneuriat. Après avoir encouragé les initiatives innovantes et la participation à des compétitions entrepreneuriales, elle décide en octobre 2019 de créer le Centre Entrepreneuriat et Compétences (EC²). Loin de concurrencer Berytech qui participe à sa création et sa gestion, il a pour mission de compléter l'action de Berytech en se consacrant à l'entrepreneuriat universitaire. EC² est placé sous la tutelle académique de la Faculté de gestion et de management et dirigé par le Service de l'Insertion professionnelle (SIP), il s'adresse à tous les étudiants de l'USJ.

La stratégie construite dans le cadre du centre EC² bénéficie d'un renouvellement des pratiques pédagogiques en cours depuis plusieurs années, qui s'est traduit par des ateliers de travail organisés par la direction ou par les différentes facultés et instituts. Les compétences utiles aux futurs entrepreneurs (recherche, analyse, mise en situation, expérimentation, présentation orale, ...) font déjà l'objet d'une attention particulière et tendent à se généraliser. L'université veille également à propager la formation d'enseignants en entrepreneuriat en vue d'harmoniser les pratiques pédagogiques.

En 2017, l'USJ conclut avec un accord appelé « Compétences pour l'Emploi » portant sur un partenariat avec l'Université de Montréal, l'Université Mohammed V à Rabat, l'Université Caddi Ayyad à Marrakech et l'Université de Balamand au Liban (UOB). Cet accord vise à renforcer les différents axes relatifs à l'employabilité, notamment l'entrepreneuriat.

Des institutions académiques de l'USJ telles que la Faculté de Sciences infirmières, l'Institut d'Ergothérapie et l'Institut supérieure de santé public bénéficient d'une aide relative à la modernisation de leurs programmes.

Concernant l'entrepreneuriat, l'accord prévoyait un séjour de formation à Montréal du Directeur de l'Insertion professionnelle de l'USJ et de la responsable de l'entrepreneuriat à l'UOB. Cette formation a eu lieu en juin 2019 à l'École des Entrepreneurs du Québec (EEQ) et a été suivie d'une formation d'une semaine assurée à l'USJ par Mme Juliana Zerda, de l'EEQ à 25 enseignants de l'USJ et de l'UOB. Grâce à cette formation, l'USJ peut mettre envisager un dispositif pédagogique complet relatif à l'entrepreneuriat.

Pour concrétiser les résultats de cette démarche, l'USJ crée alors le centre EC² qui se construit une stratégie qui s'articule autour des trois axes suivants :

Axe 1 – Les différents acteurs de l'Université

Il s'agit d'impliquer progressivement les différents acteurs de l'Université Saint-Joseph : les enseignants en entrepreneuriat bien sûr mais aussi les doyens et directeurs d'instituts afin qu'ils soient sensibilisés aux enjeux de cette approche, ainsi que la direction de l'USJ et les décideurs des questions financières.

L'implication d'autres acteurs apparaît comme indispensable, notamment la Fédération des Associations d'Anciens, qui sera sans doute une excellente courroie de communication avec les Anciens, notamment les chefs d'entreprises. Berytech est également impliquée dans le projet, au vu de son expertise dans ce domaine.

Le prochain défi sera de vaincre les résistances qui ne manqueront pas de se manifester. Changer des habitudes et des pratiques bien installées peut s'avérer beaucoup plus difficile qu'on ne le pense.

Axe 2 – La formation des étudiants

EC² est appelé à être un centre de formation pratique. Le Centre collaborera avec les enseignants en entrepreneuriat et accueillera leurs étudiants, mais aussi tout étudiant de l'USJ ou jeune Ancien souhaitant bénéficier d'une formation pratique. A cet effet, les démarches suivantes sont prévues :

- Sensibilisation des étudiants à l'intérêt de suivre les formations proposées par le Centre. Cette sensibilisation se fera à travers les cours en entrepreneuriat, des présentations dans les cours et une campagne de communication.
- Organisation d'une session de formation au début de chaque semestre incluant, entre autres, une formation à l'innovation.
- Préparation des étudiants aux différentes compétitions sur l'entrepreneuriat organisées au sein de l'USJ ou à l'extérieur.

Pour les étudiants ayant le désir de mettre leur projet en exécution et ayant la capacité de le faire, EC² assure un accompagnement leur permettant de d'améliorer leur projet pour le rendre acceptable par les incubateurs notamment Berytech.

Axe 3 – L’innovation et les partenariats avec les entreprises

L’innovation étant indissociable de l’entrepreneuriat, la dimension innovante devra être une condition d’acceptation de tout projet entrepreneurial.

Les thématiques des projets seront définis au début de chaque année. La collaboration sera nécessaire avec les écoles doctorales et les laboratoires afin de permettre la transformation d’un projet de recherche en projet entrepreneurial.

L’innovation peut porter sur un produit nouveau, sur un procédé ou un mode de production. Elle sera réalisée et validée par des enseignants spécialisés.

Les partenariats avec les entreprises peuvent porter sur des projets innovants commandés par des entreprises que les étudiants ou les doctorants pourront réaliser dans les laboratoires ou sur des projets innovants développés dans le Centre puis proposés aux entreprises.

A travers ces axes de travail, le SIP espère faire bénéficier 10 % des étudiants de l’Université, chaque année, d’au moins une activité de formation à l’entrepreneuriat. Sachant que les étudiants passent au moins les trois années de licence à l’USJ, 30 % des étudiants auront suivi une formation entrepreneuriale au cours de leur cursus. Il espère également que 10 % des étudiants participant aux activités de EC² parviendront à créer une entreprise viable.

Outre ces actions fort utiles, le projet Compétences pour l’emploi prévoit de fournir un matériel informatique pour le centre EC² et pour une salle multimédia. Il prévoit aussi d’assurer une formation entrepreneuriale aux étudiants et une compétition dotée d’un prix total de 9.000 dollars canadiens pour trois équipes. Ce faisant, il donne une portée pratique aux démarches entreprises.

La création d’entreprises serait sans doute un bénéfice non négligeable pour un centre entrepreneurial, mais il ne constitue pas pour l’instant un objectif primordial. En revanche, l’acquisition de compétences permettant d’enrichir le CV des étudiants demeure le principal objectif du SIP, à travers ce Centre. Ces compétences sont les suivantes :

- La gestion d’un projet avec ses différentes composantes.
- Le travail en équipe.
- La rédaction d’un business plan.
- La conception d’un plan marketing.
- La prise de parole en public.
- La négociation avec les entreprises.

Les effets attendus de la création de ce centre sont multiples. Il s’agit tout d’abord de donner une dimension pratique à la formation de l’étudiant en développant les différentes compétences entrepreneuriales telles que le leadership, le travail en équipe, l’apprentissage par projets, etc. Le deuxième effet attendu est une amélioration du recrutement des étudiants, dont le CV sera renforcé par ces compétences. En effet, les recruteurs recherchent davantage les compétences personnelles que les acquis académiques, ces derniers pouvant être complétés par un apprentissage pratique. Enfin, il permettra de développer de nouveaux partenariats avec les entreprises, portant notamment sur l’innovation.

Plus que la création d’entreprises, EC² ambitionne de forger un profil dont l’étudiant de l’USJ pourra se servir pour améliorer son insertion professionnelle.

Conclusion

L'entrepreneuriat universitaire comprend indéniablement deux dimensions, une stratégique et collective qui en fait un projet institutionnel collectif, et une deuxième applicative qui consiste à mettre en place les dispositifs nécessaires.

Au Liban, certaines universités se contentent de la deuxième dimension et n'amorcent pas de réforme pédagogique visant à accompagner la création d'un incubateur ou d'un centre entrepreneurial. Une telle politique risque fort de s'avérer insuffisante et de se traduire par un faible niveau de fréquentation du centre et de projets de faible envergure.

Bien au contraire, l'USJ aborde la question de l'entrepreneuriat à un niveau global, bien que sa démarche comporte des limites. Ainsi, l'adhésion du corps professoral prendra certainement du temps, au vu des changements qu'elle induit. Le défi financier est également important, en particulier en cette période de crise économique aigue que traverse le Liban. Des bilans d'étapes et des réajustements seront nécessaires et les résultats ne se manifesteront pas avant plusieurs mois, voire plusieurs années. Mais le défi mérite sans aucun doute d'être relevé.

Bibliographie

ABS Michel, *Entrepreneurs et entrepreneuriat au Liban*, Thèse de doctorat soutenue à l'Université Saint-Joseph le 27 octobre 2018.

ALBERTINI Thérèse, Comment concevoir le cadre d'un dispositif pédagogique entrepreneurial à l'échelle universitaire ? *Revue de l'Entrepreneuriat*, De Boeck Supérieur, 2018, pages 159 à 188

CHAMBARD O., La promotion de l'entrepreneuriat dans l'enseignement supérieur. Les enjeux d'une création lexicale », *Mots. Les langages du politique* No 102 P. 103 – 119.

GANNAGÉ Elias, *Economie libanaise et comptes nationaux*, In Travaux et Jours No 72, Université Saint-Joseph, automne 2003.

Global Innovation Index, Banque du Liban, 2019,

<http://www.databank.com.lb/docs/Entrepreneurship%20in%202015-GEM-UKLTH.pdf>

HILL Stephen, "How Entrepreneurial is Lebanon?", An Nahar, 11 mars 2019, Beyrouth. IDAL, 2018,

https://investinlebanon.gov.lb/en/lebanon_at_a_glance/lebanon_in_figures/economic_performance, consulté le 12 février 2019.

Lebanon Opportunities, *The Entrepreneur Handbook*, Infopro, Beyrouth, 2018.

LIEVENS, J., *La gouvernance dans les entreprises familiales : les clés du succès*. Editions Racine, 2006.

MERCIER-SUISSA C., JARRAR H., SALLOUM C. et ALEXANDRE L., Prises de participations et performances des entreprises familiales, *La Revue des Sciences de Gestion*, 2019/2 N° 296 | pages 67 à 77.

MOUANNES Joseph, les éléments structuraux de la personnalité libanaise, *Essai anthropologique*, Kaslik, bibliothèque de l'Université Saint-Esprit, 1973.

UK Lebanon Tech Hub, *Global Entrepreneurship Monitor – National Report, Lebanon 2015*.

VERZAT C., « Université Entrepreneuriale n'est pas un oxymoron », *L'Expansion-Entrepreneuriat*, No 1, 2009.

SALLOUM, C., AZOURY, N. (2012), Corporate governance and firms in financial distress: Evidence from a Middle Eastern country, *International Journal of Business Governance and Ethics*, 7(1), 59-75.

SALLOUM C., BOURI E., SALLOUM Laura et AZZI Tarek, Gouvernance et performances financières des entreprises familiales, *La Revue des Sciences de gestion*, 2019/3 No 297-298, pages 45-54.

SCHULTE P., L'université entrepreneuriale: une stratégie de développement institutionnel, *L'Enseignement supérieur en Europe*, Vol. XXIX, No. 2, 2004, UNESCO, p. 24 – 30.