

Communication.

Utilité des Modélisations Systémiques : l'exemple de l'étude rapide et précise du Positionnement Entrepreneurial de l'Université Marocaine

Latifa HERR

Enseignante Chercheure, Membre de l'équipe de recherche Finance, Politiques Economiques et Compétitivité de
l'Entreprise de l'Université Mohammed V-Souissi-Rabat Maroc
Membre Fondateur et Chercheure à IFEAS-Maroc
latifa.herr@gmail.com

Charles-Henri RUSSON

Directeur de programme au Labdec (Laboratoire de la Décision) – IFEAS (Montréal), Chief Analyst au
Johannes Kepler Modelling Center (Luxembourg), Professeur Affilié HEC Paris, Concepteur-AeSR et co-
concepteur de la méthode de modélisation IM-DSM.

ch.russon@gmail.com

Résumé

La construction d'une université plus « entrepreneuriale » est un enjeu majeur pour le développement socio-économique du Maroc. Cette volonté de valoriser la recherche et de la transférer dans de nouvelles activités économiques s'est amorcée avec la mise en place de la réforme universitaire en l'année 2000.

Au côté des deux missions classiques de formation et de recherche, l'université marocaine cherche donc à développer un troisième levier de développement : la valorisation des résultats de la recherche.

Douze ans après le lancement de cette initiative, notre étude tente de cerner les éléments utiles et les éléments à améliorer dans la mise en place de ces premiers mécanismes d'interfaçage et de transfert de la recherche vers le monde socio-économique, vers les entreprises, vers de nouvelles entreprises. Cette étude s'est étendue aux initiatives de cinq universités marocaines ayant participé au projet Structure Interface Université Entreprise (STIMU).

Notre approche a ceci d'original qu'elle repose sur deux outils d'analyse systémique avec comme souci de réaliser une étude rapide en termes de durée mais utile en termes de décisions. Il nous fallait donc trouver une méthodologie fiable pour cerner rapidement des éléments clefs face à douze ans d'initiatives indiscutablement variées et sans doute complexes.

Nous avons opté pour deux outils de modélisation systémique que nous avons combinés chronologiquement. Le premier nous a permis un premier repérage rapide d'éléments utiles, il s'agit de la matrice « Iterative Matrix Design Systemic Modeling » (IM-DSM – RUSSON C.H., D. LEEMANS D. et al, 2002). Puis nous sommes référés au modèle « Initialisation, Institutionnalisation, Intégration » (« 3I » - SCHMIT C. 2008) comme outil d'évaluation des éléments intéressants dégagés lors de l'analyse IM-DSM.

Il ressort de cette modélisation que le positionnement entrepreneurial des universités analysées doit être considéré comme largement formel et seulement en phase d'initialisation. Pour mettre réellement en œuvre et surtout accélérer le rapprochement entre la recherche scientifique universitaire et l'entreprise, deux pistes s'imposent : il importe (a) d'intégrer le principe même de la valorisation de la recherche très en amont de la formation scientifique au moins dans les cursus de formation des masters et des doctorats et (b) de faire entrer les acteurs nationaux et internationaux dans les campus, à proximité des laboratoires afin de créer un dialogue fréquent entre chercheurs et départements R&D des entreprises ; et ce, dans le cadre d'une stratégie universitaire entrepreneuriale plus largement intégrée.

Nous avons enfin pu valider l'utilité des outils systémiques utilisés qui nous ont permis de revenir rapidement vers les décideurs avec des pistes de travail prioritaires utiles à la décision et ce sans les surcoûts pour la collectivité et les délais supplémentaires habituels dans les études sectorielles.

Mots clé : Valorisation Recherche, Interface Recherches-Entreprises, Développement de l'Entrepreneuriat scientifique, Création d'Entreprise, Système LMD, Modélisation systémique, Réalisation d'Etudes Sectorielles rapides et efficaces.

Introduction

Cet article est issu d'une mission de consultation qui a été confiée au premier auteur dans le cadre du projet Structures Interfaces Universités-Entreprises (STIMU). Il traite le positionnement entrepreneurial de cinq universités marocaines :

- ☒ Hassan II - Ain Chock de Casablanca (UH2A) ;
- ☒ Hassan II-Mohammedia (UH2M),
- ☒ Cadi Ayad Marrakech (UCAM),
- ☒ Mohammed V - Souissi (UM5S)
- ☒ Abdelmalek Essaâdi (UAE).

L'étude s'articule autour de trois axes :

- ☒ Le premier interroge la mission de l'université entrepreneuriale à l'échelle internationale et au Maroc ;
- ☒ Le deuxième met en relief l'approche méthodologique systémique qui nous a permis de modéliser la complexité du positionnement entrepreneuriale des cinq universités ;
- ☒ Le troisième analyse et discute ce positionnement, identifié en phase initiale, et le compare à celui de six universités étrangères.

1. Problématique de la Mission de l'Université Entrepreneuriale

L'économie du savoir a vu poindre la naissance d'un nouveau paradigme universitaire : « l'université entrepreneuriale » (Raymond W. et al, 1993). Ce paradigme « *s'est imposé rapidement dès la publication par le sociologue américain Burton Clark d'une série d'ouvrages sur l'esprit d'entreprise à l'université* » (Allan N. G JEDING et al, 2006).

Quelque soit l'université concernée, après avoir été, pendant longtemps, porté par un pouvoir religieux ou politique ; elle se veut, aujourd'hui, au service de « la science » (BOURGEAULT G. 2003).

De plus en plus, l'Université cherche sa légitimité auprès de la société, des citoyens. Elle investit non seulement dans des développements scientifiques, dans la recherche/développement mais elle le fait avec la volonté de vulgarisation, de publicité et maintenant plus clairement en vue de commercialiser les résultats de cette connaissance sous forme de produits et d'activités économiques. La réflexion sur les apports de l'Université à la société se double d'une réflexion sur la valeur réelle du capital intellectuel. Les chercheurs eux-mêmes intègrent de plus en plus systématiquement l'importance des transferts d'innovations aux entreprises, le brevetage plus intensif des inventions, l'utilité de leurs expertises auprès des entreprises voire la création de spin-off, etc.

C'est ainsi que la recherche scientifique a connu un essor phénoménal durant ces dernières décennies aux Etats-Unis et en Europe.

Selon la Fondation Kauffman et l'Institut Max Planck, certaines universités américaines cherchent à devenir « des « couveuses » d'entrepreneurs, pratiquent elles-mêmes l'entrepreneuriat ; elles ont « re-conceptualisé » leurs modèles afin de devenir « des entreprises académiques ». D'autres, utilisent des pratiques modernes, proches des principes de l'entreprise, tout en conservant leur rôle d'université publique au service du développement socio-économique de la région (CROW M.M. 2008).

L'idée de l'université entrepreneuriale, comme le souligne B. CLARK (2001), « *n'est donc pas de pousser à la commercialisation des prestations de l'université dans un but uniquement lucratif ; mais d'offrir aux chercheurs la possibilité d'obtenir une reconnaissance et un rayonnement de leur travail grâce à des applications pratiques sociales, économiques et industrielles* ».

La valorisation de la recherche et la création d'entreprise, deviennent donc, pour l'université publique, des enjeux majeurs de premier plan par rapport à l'emploi, l'innovation et la création d'entreprises. Cette université, que B. Clark qualifie de progressiste, constitue un intermédiaire entre l'état et le marché ; elle lui est possible de n'être au service ni de l'un ni de l'autre (CLARK B. 2001) ; mais de préserver, comme le précise, G.Bourgeault, « *sa fonction critique et sociale par le refus des enfermements dans une reddition ou dans une logique marchande* » (BOURGEAULT G. 2003).

De ce fait, les universités publiques ont un rôle spécifique à jouer dans la société et doivent fonctionner suivant des modes de gestion originaux animés par l'esprit d'entreprise. Quel est donc le positionnement entrepreneurial de l'université marocaine ?

GUERRAUI D., AFFYA N. (2009) SKOURI A. (SCHMITT C. 2005, p.87), relatent la genèse de l'entrepreneuriat au Maroc en tant que phénomène élitiste jusqu'à la mise en place de la réforme universitaire. Ils soulignent qu'avant cette réforme, l'entrepreneuriat était un phénomène post-diplôme, hors de portée de l'université.

A partir de l'année 2000, l'Université marocaine, semble vouloir adhérer au principe de « l'université entrepreneuriale ». A côté de ses deux missions classiques relatives à la formation et à la recherche, elle prospecte, aujourd'hui, les possibilités et les moyens d'en assumer une troisième qui consiste en le transfert vers le monde socio-économique des résultats de la recherche et leur valorisation en vue de les transformer en création d'entreprise. Or, la première évaluation de cette réforme, effectuée en 2008, met en évidence les résultats peu probants en matière d'intégration des jeunes dans la vie professionnelle ; de transferts des activités innovantes aux entreprises ; et d'essaimage des projets de création d'entreprise. Il y a donc lieu, en dépit de son avènement récent dans le paysage universitaire, d'interroger l'efficacité du positionnement entrepreneurial de l'université marocaine.

L'angle d'analyse choisi est la promotion de l'enseignement de la valorisation de la recherche et la création d'entreprise. Car nous estimons que cette sensibilisation est en mesure de rapprocher la recherche scientifique du domaine de l'entreprise et de conforter, en conséquence, la place de l'université en tant que ressort du développement économique, social et technologique du Maroc.

2. Approche méthodologique

Afin de modéliser le positionnement entrepreneurial des dites universités, nous avons, d'un côté, eu recours à la matrice « Iterative Matrix Design Systemic Modeling » (IM- DSM) (RUSSON et LEEMANS, 2002.) comme outil empirique permettant le questionnement de ce positionnement. De l'autre, nous nous sommes référés au modèle « Initialisation, Institutionnalisation, Intégration » (3I) (SCHMIT 2008) comme outil conceptuel afin de situer et interpréter l'état d'avancement de ce positionnement.

2.1 Outil de cadrage : Matrice « Iterative Matrix Design Systemic Modeling »

La démarche IM-DSM stipule

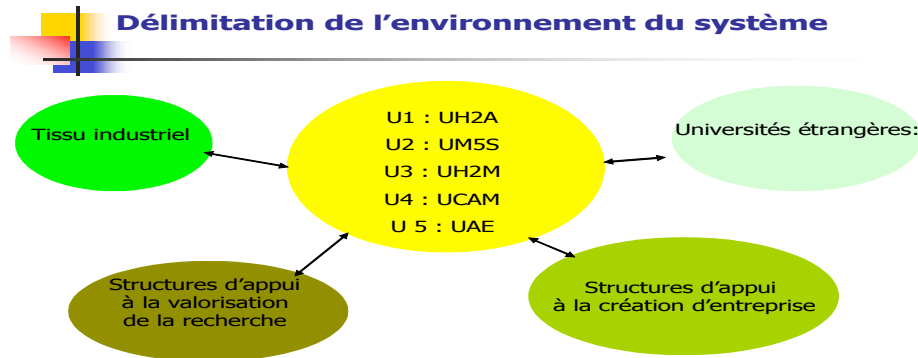
- ☒ la délimitation du système à observer d'un point de vue interne et externe ;
- ☒ l'identification d'au moins trois composantes internes au système et trois autres externes ;
- ☒ le choix d'au moins trois paramètres d'analyse de ces composantes ;
- ☒ la sélection d'au moins trois sources d'information et trois temps d'analyse du système.

2.1.1 Délimitation du système à observer

Nous avons, d'une part, transformé l'objet de notre étude : les cinq universités, en un seul système identifié que nous présentons schématiquement comme suit :

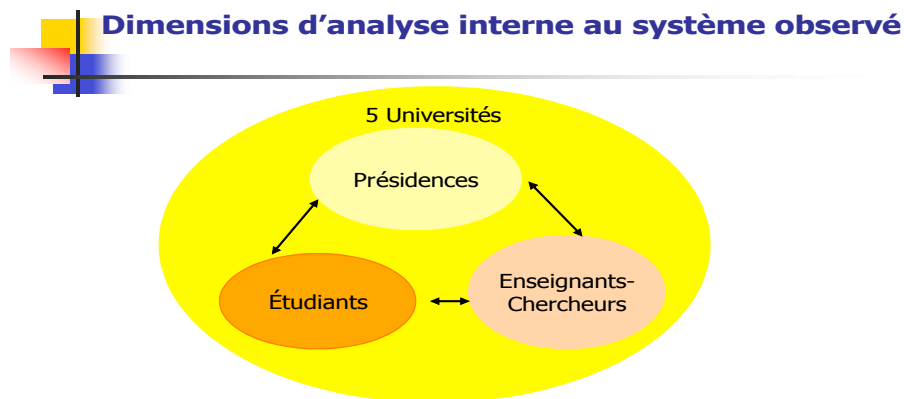


Et, nous avons, d'autre part, délimité l'environnement de ce système en quatre composantes : trois sont d'ordre national ; et la quatrième est internationale. Schématiquement, cette délimitation se présente ainsi :



2.1.2 Composantes internes et Paramètres d'analyse

Comme périmètre d'analyse, nous avons choisi les trois sous-systèmes ci-après : la Présidence en tant que décideur institutionnel, l'Enseignant en tant que concepteur des programmes de formation et l'Etudiant en tant que porteur potentiel d'idée ou de projet valorisable. Le schéma ci-après met en évidence ces dimensions internes.



Les cinq critères retenus pour examiner le premier sous-système « Présidence » sont :

1. le Projet d'établissement de l'université. Ce support permet de détecter la place accordée à la valorisation de la recherche et la création d'entreprise dans la stratégie de l'université ;
2. les structures de la valorisation de la recherche et la création d'entreprise. Cela renvoie à l'identification des interfaces, des laboratoires de recherches, des pépinières ou des incubateurs qui accompagnent des porteurs de projet valorisables ;
3. les manifestations scientifiques entrepreneuriales. La fréquence de leur organisation, à l'initiative de l'université, exprime son degré de volonté visant la sensibilisation des enseignants et des étudiants à cette thématique ;
4. les actions menées dans le cadre de partenariats noués avec des opérateurs économiques, le tissu industriel et des structures d'appui à la valorisation de la recherche et la création d'entreprise ;
5. les projets internationaux relatifs à des stages ou à des actions de formation liés à la valorisation de la recherche et la création d'entreprise organisés en faveur des enseignants, des doctorants et/ou des étudiants.

Par ailleurs, pour cerner la composante enseignement, nous avons jugé nécessaire de passer en revue les programmes de formation fondamentale et professionnelle, conçus dans le cadre du système « LMD », afin d'identifier la place qu'ils ont accordée à l'enseignement de la valorisation de la recherche et la création d'entreprise. Les vingt un établissements dont les programmes de formation ont été examinés sont :

- ☒ quatre Ecoles d'Ingénieurs (EI) ;
- ☒ trois Facultés des Sciences et Techniques (FST) ;
- ☒ trois Facultés des Sciences (FS) ;
- ☒ trois Ecoles Nationales de Commerce et de Gestion (ENCG) ;
- ☒ cinq Facultés des Sciences Juridiques Economiques et Sociales (FSJES) ;
- ☒ et trois Facultés des Lettres et Sciences Humaines (FLSH).

Les sept critères d'analyse retenus sont :

- ☒ La promotion de l'esprit d'entreprendre ;

- ☒ La promotion de la culture de la grande entreprise ;
- ☒ La promotion de la culture de la TPE ;
- ☒ La création de l'entreprise ;
- ☒ La valorisation de la recherche ;
- ☒ La formation des cadres en valorisation de la recherche et création d'entreprise ;
- ☒ La Formation des chercheurs en valorisation de la recherche et création d'entreprise.

Quant au sous-système « étudiants », nous nous sommes intéressés à la nature du regroupement de ces derniers par université, sous forme de

- juniors entreprises ;
- clubs d'étudiants entrepreneurs ;
- associations d'anciens lauréats par spécialité,
- ou d'associations au niveau de l'établissement.

Nous avons, ensuite, interrogé sept responsables de regroupement d'étudiants, appartenant à quatre universités, sur la nature et les motivations du choix des actions qu'ils mènent et qui constituent, de ce fait, un indicateur du développement de leur esprit entrepreneurial, telle que l'organisation des séminaires sur des thématiques liées à

- leur formation ;
- l'intégration à la vie professionnelle ;
- à la sensibilisation à une culture entrepreneuriale ;
- et/ou à la valorisation de la recherche.

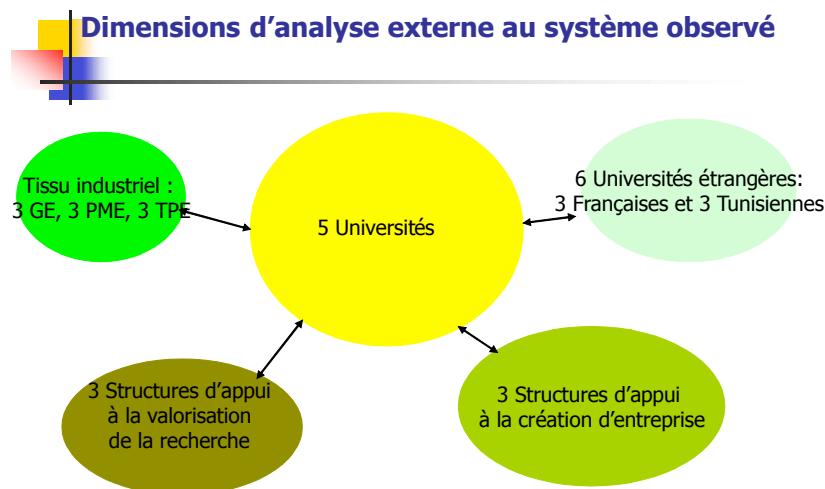
Afin de pousser plus loin notre analyse, nous avons distingué ces thématiques par rapport aux établissements pris en compte.

2.1.3 Composantes Nationales et Internationales et Paramètres d'analyse

L'analyse des composantes nationales conduit à l'examen de l'interaction des cinq universités avec trois types d'acteurs appartenant à leur environnement :

- neuf entreprises ;
- trois structures d'appui à la valorisation de la recherche ;
- et trois structures d'appui à la création d'entreprise.

Quant à l'analyse des composantes internationales, elle permet de porter un regard critique sur le positionnement entrepreneurial des dites universités à la lumière de celui des six universités étrangères : trois universités françaises et trois autres tunisiennes. Le schéma ci-après récapitule les dimensions de ces composantes.



Nous présentons, ci-après, les critères d'analyse respective de ces composantes.

2.1.3.1 Paramètres d'analyse des Composantes nationales

Concernant l'interaction Université-Entreprise, nous avons examiné l'interaction de neuf cas d'entreprises : trois TPE, trois PME et trois Grandes entreprises, intervenant dans 3 universités et ce pour identifier le type d'entreprise qui :

- sollicite l'université pour des prestations de formation, de conseil et d'expertise ;

- s'implique dans des actions de recherche/développement, en collaboration avec des étudiants ou des doctorants ;
- contribue à la conception des filières de formation et intervient dans la formation des étudiants, les accueille pour des visites d'entreprises ou lors des missions de stages de projet de fin d'études, participe au jury de soutenance de PFE ;
- soutient et participe à des manifestations scientifiques universitaires.

Par ailleurs les trois organismes d'appui à la valorisation de la recherche que nous avons interrogés sont : le Réseau Marocain des Incubateurs et de l'Essaimage (RMIE), l'association «Recherche Développement» ; l'Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale (OMPIC).

Les trois autres que nous avons ciblés au niveau de la création d'entreprise sont : l'Agence pour l'Emploi et la Promotion des Compétences (ANAPEC), le Centre Régional d'Investissement (CRI) ; la Fondation Banque Populaire de Création d'Entreprise (FBPCE) ;

Les aspects qui nous ont interpellés pour appréhender les interactions de ces différentes structures avec l'université sont :

- l'accomplissement d'actions d'information et de sensibilisation à la valorisation des résultats de la recherche au sein des universités ;
- leur contribution à la sensibilisation et la formation des enseignants et des étudiants à la création d'entreprise ;
- leur participation aux manifestations scientifiques entrepreneuriales à travers des actions de sponsoring et de présentation de communication ;
- etc.

2.1.3.2 Composantes Internationales et Paramètres d'Analyse

L'intérêt des universités françaises pour l'entrepreneuriat et l'innovation s'est fortement renforcé ; et ce, depuis les années 90. Les expériences qui ont retenu notre attention sont celles de l'université de

1. Metz, qui est un exemple de relation université entrepreneuriat intégrée. Relatée par Christophe SCHMIT et Mohammed BAYAD (2001), cette expérience constitue un modèle de conception pédagogique et de management des actions liées à la valorisation de la recherche et la création d'entreprise ;
2. Montesquieu Bordeaux VI, qui représente un modèle stratégique d'intégration et de généralisation de l'enseignement de l'entrepreneuriat et de la création d'entreprise au sein de l'université (Thierry VERSTAETE, Estelle JOUISON-LAFITTE ; 2009 ; p. 81-86) ;
3. Nantes, qui est la première à avoir institué une maison de l'entrepreneuriat. Son expérience, racontée par Cécile CLERGEAU et Nathalie SCHIEB-BIENFAIT (2005), montre l'évolution de la relation entrepreneuriat- université, de la phase d'initialisation à la phase d'intégration.

Quant aux universités tunisiennes, elles s'intéressent à l'entrepreneuriat depuis les années 2000. Elles se fondent sur le modèle de création d'entreprise. Celles qui ont fait l'objet de notre analyse sont :

- l'université de Sousse (2008), elle diversifie les formations à l'entrepreneuriat et différencie les cibles prises en charge ;
- l'université de Sfax (BENHDIA H. 2010 et MEZGHANI L. BELHAJ 2008) représente un exemple de construction du processus entrepreneurial de l'école primaire jusqu'à l'université ;
- l'université virtuelle de Tunis (BENAMMAR G.S. 2008) sensibilise à la culture entrepreneuriale à distance. Un projet d'enseignement de la culture entrepreneuriale analogue est en cours d'intégration dans les licences fondamentales au Maroc.

Les dimensions permettant d'appréhender la comparaison avec les universités marocaines sont :

- l'existence d'une stratégie entrepreneuriale au sein de l'université ;
- la mise en place d'une infrastructure de valorisation de la recherche et de création d'entreprise (interface, incubateurs, pépinières, etc.) ;
- le positionnement de la sensibilisation à la Valorisation de la recherche et la création d'entreprise dans les programmes de formation ;
- la mise en place des juniors entreprises ou des clubs d'étudiants entrepreneurs ;
- l'institutionnalisation des relations de l'université avec les structures de valorisation de la recherche et d'appui à la création d'entreprise.

2.2.3 Sources d'Informations du système à observer

Les sources d'information sont au nombre de quatre.

- La première est constituée des recherches bibliographiques ou de comptants sur des sites institutionnels sur Internet concernant les composantes internes et externes au système.
- La seconde cible les composantes internes, elle est fondée sur des entretiens avec
 - sept décideurs universitaires ;

- huit administratifs universitaires ;
- huit enseignants-chercheurs, responsables de filières de formation ;
- et sept étudiants agissant dans le domaine associatif.

La durée de ces entretiens dépasse 20 minutes. Leur visée est de compléter les informations recueillies à partir de nos recherches bibliographiques en récupérant la documentation spécifique aux universités que certains de nos interlocuteurs ont bien voulu nous remettre ; d'actualiser certaines dont nous disposons. La grille ci-après synthétise l'ensemble de nos contacts.

Sources d'information des composantes internes au système

Universités	U 1	U 2	U3	U4	U5
Sources d'information					
Entretiens avec 7 décideurs		1	3	3	
Entretiens avec 8 administratifs universitaires	3	1	1	1	1
Documentation remise lors des entretiens	X	X	X	X	
Entretiens avec 9 enseignants-chercheurs		3	2	3	1
- Entretiens des étudiants	3	2	1	1	
- Recherche sur Internet	X	X	X	X	X

- La troisième source vise les composantes externes nationales.

Celles qui concernent les entreprises sont diversifiées. Nous avons interrogés plusieurs responsables d'entreprises que nous avons rencontrées dans des forums ou dans des manifestations scientifiques.

Sources d'information sur les entreprises

Taille de l'entreprise	3 TPE	3 PME	3 GE
Sources d'information			
9 Responsables d'entreprises	X	XX	XXX
3 Enseignants, 3 doctorants Et 3 étudiants		XX	XXX
3 Manifestations scientifiques universitaires		XX	XXX

Comme le montre la grille ci-après, nous avons recueilli les informations auprès de cinq acteurs appartenant à cinq structures d'appui à la valorisation de la recherche et la création d'entreprise.

Sources d'information sur les structures d'appui à la VR et la CE

Organisme	FBPCE	CRI	ANAPEC	R/D Maroc	RMIE	OMPIC
Sources d'informations						
Entretiens avec 3 responsables des structures de VR				1	1	1
Entretiens avec 2 responsables des structures d'appui à la création d'entreprise	1		1			
- Internet	X	X	X	X	X	X

- Quant à la quatrième source, elle concerne la composante internationale, elle provient de quatre manifestations scientifiques internationales auxquelles nous avons participées ⁽²⁾ et de nos échanges avec cinq enseignants-chercheurs appartenant à ces universités ⁽¹⁾.

2.2.5. Trois Temps d'Analyse du Système à Observer

Afin de déceler des analyses synchroniques et diachroniques, nous permettant d'avoir une représentation sur le positionnement des dites universités, nous prenons en considération trois temps d'analyse :

- Le premier se situe avant la réforme universitaire (2000) ;
- Le second s'étale jusqu'à l'évaluation de cette réforme (2000-2008) ;
- et le troisième prend effet à partir de l'année 2008, après l'adoption du plan d'urgence.

¹ - Première Conférence Internationale (2008) ; 6^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et l'Innovation (2009), au 26^{ème} congrès de l'AIPU 2010 et au 10^{ème} Congrès de l'AIREPME 2010.

Ces trois étapes concernent les facultés classiques telles que les FS, les FSJES et les FLSH. Les deux dernières visent, en revanche, les établissements créés à partir de l'année 1994, tels les ENSA, les FST et les ENCG. Ces établissements, comme le montre la grille ci-après, n'ont intégré le système LMD qu'à partir de l'année 2007.

Période d'observation du système

Établissement	4 Écoles d'Ingénieurs	3 Facultés des Sciences et Techniques	3 Facultés des Sciences	3 Écoles Nationales du Commerce et de Gestion	5 Facultés des Sciences Juridiques Économiques et sociales	3 Facultés des Lettres et Sciences Humaines
Période d'analyse						
Avant la réforme (2000)			X		X	X
Après la réforme (2000-2008)	X	X	X	X	X	X
Actions envisagées après l'adoption du plan d'urgence 2009	X	X	X	X	X	X

2. 2 Modèle d'évaluation : « Initialisation, Institutionnalisation et Intégration »

Grâce à ses trois parties, ce modèle permet d'analyser les informations recueillies et d'identifier en conséquence le positionnement entrepreneurial des cinq universités :

- en faisant correspondre la première partie à l'initialisation de la sensibilisation à la valorisation de la recherche et la création d'entreprise. A ce niveau, l'élément pris en considération est l'importance de la commercialisation des résultats de la recherche ou leur transformation en création d'entreprise visant le développement local et/ou national ;
- en identifiant la deuxième partie par l'institutionnalisation des actions et des structures qui visent la valorisation de la recherche et la création d'entreprise, en partenariat avec le tissu industriel, les structures d'appui à la création d'entreprise et avec les acteurs internationaux ;
- et, en troisième partie, qui est celle de l'intégration, en cherchant à identifier l'existence d'une stratégie en matière de valorisation de la recherche et de création d'entreprise, clairement établie, dont la finalité est la participation concrète au développement local et national ; et ce, en interaction avec des partenaires au niveau international.

3. Positionnement Entrepreneurial des cinq universités marocaines en Phase d'Initialisation : Analyse et Discussion

Ce positionnement est, d'une part, le résultat de l'analyse de plusieurs interactions internes et externes au système observé. D'autre part, il est comparé à celui des trois universités françaises, identifiées en phase d'intégration ; et à celui des trois universités tunisiennes, classées en phase d'institutionnalisation. La grille ci-après met en évidence ces trois positionnements.

Positionnement en phase d'initialisation des 5 universités marocaines / 6 universités étrangères

Universités	3 U. Françaises	3 U. Tunisiennes	5 U. Marocaines
Phase de développement			
Initialisation			X
Institutionnalisation		X	
Intégration	X		

3.1 Analyse des interactions entre les composantes internes au système observé

La rareté des interactions entre les trois dimensions d'analyse retenues : Présidence, Enseignant et Etudiant, décèle l'état d'initialisation de la vision entrepreneuriale universitaire, liée à la valorisation de la recherche et la création d'entreprise.

Nous pointons sur la grille suivante les actions menées par les présidences des cinq universités.

Actions en matière de VR et CE menées par les Présidences des 5 Universités

Universités Critères d'analyse	U1	U2	U3	U4	U5
Projet d'établissement	X	X	X	X	X
Infrastructure de VR et CE : Pépinières incubateurs, etc.	→	X	→	X	→
Manifestations Scientifiques	X	X	X	X	X
Partenariats : opérateurs économiques, structures d'appui à la VR et la CE	X	X	X	X	X
Projets internationaux En VR et CE	X	X	X	X	X

Incontestablement, tous les projets d'établissement des dites universités situent la Valorisation de la Recherche et la Création d'Entreprise au cœur des stratégies des présidences des universités, mais elles les situent hors cursus de formation. Deux universités sur cinq ont prématurément mis en place une pépinière ou un incubateur pour accompagner les porteurs de projets. Les trois autres projettent cette mise en place en corrélation avec la sensibilisation à la valorisation et la création d'entreprise. Deux universités sur cinq font état de la création d'une école d'entrepreneur. D'après des décideurs universitaires interrogés, la valorisation de la recherche se développe sous forme de projets de recherche doctorale et sa commercialisation est très peu répandue. Elle se limite à des publications, à l'organisation des ateliers, des séminaires liés à cette thématique ; ou au mieux, elle est incluse dans des manifestations scientifiques. Elle était d'avantage orientée vers la coopération au niveau international que national et régional. Cette coopération a plutôt ciblé l'enseignement des sciences et techniques que celui des sciences humaines et sociales. En conséquence, la restructuration récente des laboratoires de recherche au sein de ces universités a été effectuée en vue d'une meilleure valorisation des résultats de la recherche et leur orientation vers le développement local, national et international.

Par ailleurs, les cinq universités entretiennent déjà des échanges avec leur environnement en matière de valorisation de la recherche et la création d'entreprise. Elles sont signataires de plusieurs conventions de partenariat au niveau international et national. En effet, la sensibilisation à la création d'entreprise a été, en premier lieu, initiée par des actions de formation en faveur des enseignants et/ou des étudiants, dans le cadre de partenariat avec des universités étrangères : américaines, européennes, magrébines, etc. Des organismes nationaux (ANAPEC, FBPC, etc.), en collaboration avec des organismes internationaux (USAID, GTZ, Bureau International du Travail (BIT), etc.) ont contribué à la promotion de la culture entrepreneuriale dans ces universités. La majorité de ces projets sont, hélas, abandonnés ; car ils font rarement l'objet d'une adaptation aux spécificités du contexte de l'université marocaine, d'un suivi de leur introduction dans les cursus de formation ou d'une évaluation de leur impact sur les intentions entrepreneuriales des étudiants.

La lecture de la grille, ci-après, montre que la sensibilisation à la VR et la CE est peu intégrée aussi dans le système LMD. Elle demeure rare aussi bien pour les établissements à accès limité que ceux à accès ouvert.

Positionnement de la VR et la CE le système LMD

Type d'Établissement		4	3	3	3	5 FS	3
Modalité d'intégration		Écoles d'ingénieurs	Facultés des Sciences et Techniques	Facultés des Sciences	Écoles Nationales du commerce et de Gestion	Juridiques Économiques et sociales	Facultés des Lettres et Sciences Humaines
Licence	Sensibilisation à l'Esprit d'entreprendre	XXX	XXX	X	XXX	X	X
	Sensibilisation à la Culture de la grande entreprise	XXX	XXX	X	XXX	X	X
	Sensibilisation à la Culture de la TPE						
Master	Sensibilisation à la CE	X	X	X	X	X	X
	Sensibilisation à la VR						
	Formation des cadres à la CE et/ou à la VR					X	
	Formation des chercheurs en entrepreneuriat					X	
Doctorales	Sensibilisation à la VR et la CE			X			

Les établissements à accès limité tels que les EI, les FST et les ENCG, se caractérisent par la sensibilisation à l'esprit et à la culture de la grande entreprise. Il en est de même pour les filières professionnalisantes appartenant à des établissements classiques. Les écoles d'ingénieurs et les FST assurent différents enseignements liés à l'économie et la gestion de l'entreprise, à la conduite des projets et à la conception du projet professionnel. Mais leur intégration dans la réforme universitaire en 2007, a incité seulement deux EI à programmer la valorisation de la recherche et la création d'entreprise dans leur cursus de formation et une FST sur trois a programmé « la sensibilisation à l'entrepreneuriat et la propriété intellectuelle ».

Les ENCG peuvent être considérées comme des institutions nanties : la création d'entreprise fait partie de leur formation avant et après la réforme « LMD ». En outre, un établissement sur quatre a intégré une formation des créateurs d'entreprise dans le cadre d'un projet de coopération internationale.

Quant aux établissements à accès ouvert, ils ont intégré peu d'enseignements en valorisation de la recherche et création d'entreprise dans leur cursus de formation. Mais, les filières de formation professionnalisante qui en font partie se caractérisent par la sensibilisation à l'esprit d'entreprendre et la culture de la grande entreprise.

Les filières professionnalisantes des FS, des FSJES et des FLSH ont, elles aussi, intégré des enseignements liés à l'économie et la gestion de l'entreprise, à la conduite des projets et à la conception du projet professionnel.

Les FSJES, dont l'enseignement touche de tradition à la vie de l'entreprise via la majorité de ses matières, peu de leurs programmes de formation ont intégré une sensibilisation à l'esprit d'entreprendre et à la culture d'entreprise. Certaines de leurs filières de formation ont intégré des matières liées à la création d'entreprise et la conduite des projets. Deux facultés sur cinq ont intégré des masters recherche en « Entrepreneuriat et développement » et en « Entrepreneuriat et Stratégie de PME ». L'une des deux a aussi intégré un master professionnel en « Management et Création de l'entreprise de services ».

Comparativement à tous ces établissements, les FLSH sont les plus marginalisées même en matière de sensibilisation à l'esprit d'entreprendre et à la culture d'entreprise.

L'orientation des étudiants vers les TPE est forclosée dans la conception des nouvelles filières qui demeurent toujours conçues pour les grandes entreprises. La sensibilisation à la valorisation de la recherche et/ou la création d'entreprise ne constitue pas encore des voix privilégiées, de formation

- ☒ des étudiants pour essayer des porteurs de projet valorisables ;
- ☒ des chercheurs pour faire de l'université un laboratoire de recherche pour la valorisation de la recherche et la création d'entreprise ;
- ☒ et/ou des cadres permettant la consolidation de l'université et son environnement par des compétences dans ces domaines.

L'adoption du plan d'urgence a le mérite de réhabiliter la place de l'enseignement de la l'entrepreneuriat au sein de l'université marocaine, en généralisant l'intégration de la culture entrepreneuriale dans les licences fondamentales et l'incitation des écoles doctorales à introduire la sensibilisation à la valorisation de la recherche et/ou la création d'entreprise dans leur formation.

Quant à la dimension « étudiant », rares sont ceux qui s'intéressent à la valorisation de la recherche et la création d'entreprise. Même s'ils manifestent un comportement entrepreneurial en s'impliquant dans l'organisation des congrès, des colloques, des journées d'études, des tables rondes, des enquêtes, etc. ; leur intérêt s'oriente vers les thématiques liées à leur formation ou à l'insertion professionnelle. Les étudiants les plus avantagés et les plus actifs, comme le met en exergue la grille ci-après, relèvent de l'enseignement professionnalisant.

Actions menées par les différents regroupements des Étudiants

Établissement	3 Écoles d'Ingénieurs	3 Facultés des Sciences et Techniques	3 Facultés des Sciences	3 Écoles Nationales du commerce et de Gestion	4 Facultés des Sciences Juridiques Économiques et sociales	3 Facultés des Lettres et Sciences Humaines
Thématiques						
Métiers	XXX	XXX	X	XX	X	X
Intégration sur le marché du travail	XXX	XXX	X	XXX	X	X
Création d'E	X	X		X	X	
Valorisation de la recherche						

Ils sont certes conscients de l'enjeu que la création d'entreprise et la valorisation de la recherche représentent pour leur intégration dans la vie active ; mais, ils préfèrent s'organiser, comme l'illustre la grille ci-après, sous forme d'associations de lauréats par spécialités au lieu de mutualiser leurs efforts en junior entreprise ou en clubs d'étudiants entrepreneurs.

Nature de regroupement des étudiants

Universités	U1	U2	U3	U4	U5
Regroupement des étudiants					
Associations d'anciens lauréats par spécialité	X	X	X	X	X
Clubs d'étudiants d'entrepreneurs					X
Juniors entreprises					

3.2. Analyse des interactions entre composantes internes et externes

L'interaction Université- Composantes Nationales s'avère peu fructueuse. En dépit de l'ouverture de l'université sur son environnement, cette interaction n'est pas suffisamment mure pour pouvoir essaimer des porteurs de projet universitaires transférables dans des entreprises ou valorisables en création d'entreprise. L'Interaction Université-Tissu industriel est prédominée par les Grandes Entreprises.

Interaction Université- Tissu Industriel

Taille de l'entreprise		TPE	PME	GE
Critère d'analyse Acteurs				
Expertise :	- des Enseignants		X	XXX
Actions de recherche/développement menée avec	- des doctorants		X	XXX
	- des étudiants		X	XXX
Participation à la Formation des étudiants	- Conception des filières de formation		X	XXX
	- Formation des étudiants		X	XXX
	- Visites d'entreprises		X	XXX
	- Stages / Encadrement des étudiants		X	XXX
	- Jury soutenances de PFE et de Doctorat		X	XXX
Participation à des Manifestations scientifiques universitaires			X	XXX

La clé en est les Enseignants-Chercheurs qui assurent des prestations de conseil ou d'expertise aux entreprises via des projets de collaboration universitaire ; ou des organismes de consulting externes à l'université ; ou via l'encadrement des PFE des étudiants. Comme en atteste la grille, ci-après, ces entreprises sont plus impliquées dans la formation professionnalisante : les écoles de commerces et d'ingénieurs, les licences et masters professionnels. Elles participent à la conception des programmes de formation, interviennent dans la formation des étudiants, accueillent plus facilement des stagiaires, participent à l'encadrement des étudiants et à l'évaluation de leurs PFE.

Interaction Université- Tissu Industriel

Établissement	École Ingénieur	FST	FS Filière Professionnalisante	ENCG Filière Professionnalisante	FSJES Filière Professionnalisante	FLSH Filière Professionnalisante
Thématiques						
Grande Entreprise	XXX	XXX	XX	XXX	XX	XX
Petite et Moyenne Entreprise	X	X	X	X	X	X
Toute petite entreprise						

Ce n'est pas étonnant que l'enseignement et la recherche soient encore orientés vers la grande entreprise alors que les TPE et les PME qui ont le plus besoin des prestations de l'université pour se développer, affichent leur pragmatisme et s'y montrent hermétiques. Si, comme le soulignent VERSTAETE, T. et JOUISSON-LAFITTE, E. (p.83, 2009), « on accepte l'idée que nos entreprises (Notamment nos PME) doivent entreprendre (ce qui est quand même pas anormal...) encore faut-il leur apporter des étudiants candidats à l'embauche aptes à prendre des initiatives, voire capables de porter pour elle des projets et, minima, sensibilisés à l'entreprise, c'est-à-dire à l'action d'entreprendre et à ses résultats ». Encore faut-il que ces entreprises s'impliquent dans la formation des profils entrepreneuriaux.

En ce qui concerne le soutien consenti à l'innovation, l'incubation d'entreprises et l'essaimage, il accuse un déficit en termes de transferts d'activité vers les entreprises et/ou de création d'entreprise innovante. D'après le chiffre avancé par le RMIE en 2008, seules vingt entreprises ont émergé de l'ensemble des universités marocaines ⁽²⁾. D'autre part, le soutien réservé à l'accompagnement des porteurs de projets et des créateurs d'entreprise génère lui aussi un déficit en termes de création d'entreprises. Les actions menées par ces structures figurent dans la grille ci-après.

Interaction Université Structures d'appui à la VR et la CE

Organisme	FBPCE	CRI	ANAPEC	R/D Maroc	RMIE	OMPIC
Actions menées						
Sensibilisation à la valorisation de la recherche	→	X	→	X	X	X
Sensibilisation à l'entrepreneuriat	X	X	X	X	X	→
Jeux de rôles et des simulations de création d'E	X	→	X	→	X	→
Participation à des manifestations scientifiques	X	X	X	X	X	X
Formations en entrepreneuriat en faveur des enseignants	→	→	X	X	X	X

La majorité de ces actions avantage l'enseignement des sciences et techniques que l'enseignement des SHS comme le montre la grille ci-après.

Interaction Établissement Structures d'appui à la VR et la CE

Organisme	FBPCE	CRI	ANAPEC	R/D Maroc	RMIE	OMPIC
Établissements						
4 Écoles d'ingénieurs	XX	X	X	XXX	XXX	XXX
3 Facultés des Sciences et Techniques	XX	X	X	XXX	XXX	XXX
3 Facultés de Sciences	X	X	X	XX	XX	XX
3 Écoles Nationales de Commerce et de Gestion	X	X	X	→	X	X
5 facultés des Sciences Juridiques Économiques et Sociales	X	X	X	→	X	X
3 Facultés des Lettres et Sciences Humaines	X	X	X	→	X	X

3.3 Benchmarking avec six universités étrangères

Les universités étrangères présentent des positionnements entrepreneuriaux relatifs à leur histoire, à leur contexte et à leur stratégie entrepreneuriale qu'on peut récapituler dans la grille ci-après.

² - Etude menée par l'ANAPEC (2008), « Initiatives emploi », Assises de l'emploi, Commission appui à la création d'entreprise, p. 28, Bouznika.

Positionnement entrepreneurial des universités ciblées à l'étranger

Universités Critères d'analyse	Sfax	Sousse	Tunis	Nantes	Metz	Montesquieu ou Bordeaux IV
Stratégie Universitaire entrepreneuriale	X	X	X	X	X	X
Infrastructure d'accompagnement des porteurs de projets : Incubateurs et pépinières	X	X	X	X	X	X
Institutionnalisation des relations avec les structures de valorisation de la recherche et d'appui à la création d'entreprise	X	X	X	X	X	X
Sensibilisation à la Valorisation de la recherche dans les cursus de formation						X
Sensibilisation à la Création d'entreprise dans les cursus de formation	X	X	X			X
Mise en place des juniors entreprises ou des clubs d'étudiants entrepreneurs						

En phase d'intégration,

- ☒ les universités françaises disposent de l'infrastructure nécessaire pour incuber les projets essayés.
- ☒ Les structures d'appui à la valorisation de la recherche et la création d'entreprise constituent un appui décisif dans la sensibilisation, la formation, l'accompagnement et le conseil des porteurs de projets universitaires.
- ☒ Excepté l'université de Bordeaux, les actions entrepreneuriales identifiées s'apparentent à l'esprit d'entreprendre plutôt qu'à celui de création d'entreprise. L'enseignement de la valorisation de la recherche et la création d'entreprise n'est que rarement intégré dans les cursus de formation. Ils sont plutôt dispensés dans les doctorales et relèvent du ressort de la cellule de valorisation de la recherche rattachée à la présidence.
- ☒ L'organisation des étudiants, sous forme de juniors entreprises ou des clubs entrepreneurs, est une pratique rare.

A la différence des universités françaises, les universités tunisiennes ont fondé la particularité de leur positionnement entrepreneurial sur la création d'entreprise. Elles se positionnent en phase d'institutionnalisation.

- ☒ Elles disposent de l'infrastructure nécessaire à l'incubation et l'accompagnement des porteurs de projets qui est en cours de maturation
- ☒ Elles interagissent avec des structures d'appui à la valorisation de la recherche et la création d'entreprise pour la promotion de l'entrepreneuriat et l'accompagnement des porteurs de projets.
- ☒ La généralisation de la sensibilisation à l'entrepreneuriat à toutes les filières de formation est presque un pas franchi, qu'il s'agisse des licences ou des masters. Cet enseignement couvre différentes dimensions: sensibilisation à l'entrepreneuriat, recherche en entrepreneuriat et formation des cadres pouvant travailler dans ce domaine. Néanmoins, elles laissent entrevoir la marginalisation de l'enseignement de la valorisation de la recherche.
- ☒ L'organisation des étudiants en juniors d'entreprises ou en clubs d'entrepreneurs est un phénomène qui n'est pas encore généralisé dans toutes les universités.

Somme toute, le questionnement du positionnement de l'université marocaine à travers la matrice « IM-DSM », sa comparaison avec des universités étrangères et son interprétation via le modèle des « 3I » situent les cinq universités marocaines en phase d'initialisation.

- Certes ces universités présentent, d'un côté, un fort potentiel de valorisation de la recherche et de création d'entreprise ; et de l'autre, des résultats médiocres en commercialisation des transferts des activités vers les entreprises et en création d'entreprise pour contribuer au développement local et ou national.
- L'institutionnalisation des actions et des structures qui visent la valorisation de la recherche et la création d'entreprise, en partenariat avec le tissu industriel, les acteurs internationaux, demeure légère et ponctuelle.
- L'absence d'une stratégie en matière de valorisation de la recherche et de création d'entreprise, clairement établie, dont la finalité est la participation concrète au développement local et national ; et ce, en interaction avec des partenaires au niveau international.

Conclusions

Concernant l'approche systémique adoptée : la matrice « IM-DSM » s'est révélée un excellent outil de modélisation de la complexité du positionnement des cinq universités. Cette modélisation foisonne de possibilités d'interprétation que nous avons canalisées dans l'analyse de la structure entrepreneuriale et la promotion de la culture entrepreneuriale dans les dites universités, en les comparant avec celles de six universités étrangères. La grille d'analyse que nous offre le Modèle « 3I » nous a permis d'identifier, en conséquence, le positionnement en phase d'initialisation des cinq universités.

Concernant l'étude sectorielle : rappelons que ce que nous avons privilégié dans cette modélisation c'est l'interprétation du comportement des cinq universités en matière de sensibilisation à la valorisation de la recherche et la création d'entreprise à un moment donné. Nous convenons donc que cette modélisation n'est pas unique ; qu'elle est relative à notre projet d'intervention ; et percevons aussi ces universités dans leur relation fonctionnelle avec leur environnement, sans chercher à établir une image fidèle de leur structure interne qui se transforme en permanence. Nous avons construit notre représentation sur la base de quelques éléments que nous avons tenus pour pertinents, relativement à la période de recueil des informations liées aux universités (2007-2008) et aux composantes de l'environnement (2008-2010) ; et excluons l'illusion d'un quelconque recensement exhaustif de ces éléments à considérer. Mais nous venons vers les décideurs avec des constats utiles à un coût de réalisation intéressant.

Concernant l'évaluation du positionnement entrepreneurial de l'Université marocaine : nous ne pouvons que constater un contraste important entre les intentions et les réalisations. Le positionnement de la très grande majorité des initiatives prises depuis dix ans dans ce qu'il est convenu d'appeler « une phase d'initialisation », est loin de rapprocher effectivement la recherche scientifique du domaine de l'entreprise et de conforter sa place en tant que ressort du développement économique, social et technologique du Maroc.

Recadrer la situation des cinq universités en vue de les faire évoluer vers la phase d'institutionnalisation suppose au moins cinq actions :

1. **L'intégration de l'apprentissage entrepreneurial dans la formation scientifique** des étudiants marocains peut représenter un effet de transdisciplinarité et surtout représenter un avantage concurrentiel futur déterminant dans la valorisation du capital intellectuel issu des centres de recherche au Maroc. Le jeune scientifique marocain devrait rencontrer les enjeux économiques, sociétaux de la recherche le plus en amont possible et tout au long de son parcours universitaire. La question « à quoi cela peut-il servir au quotidien ? » doit devenir un leitmotiv. Les questions de « développement » et les dimensions « recherches appliquées » ou « recherches action » devraient pouvoir trouver une place dans l'enseignement doctrinal. Le développement de son autonomie via la création des juniors entreprises ou des clubs d'entrepreneurs seraient alors des compléments logiques pour les étudiants. Cela revient, d'une part, à généraliser l'enseignement de la sensibilisation à la création d'entreprise et celui de la valorisation de la recherche au moins dans les masters et les doctorales. D'autres parts, il importe de former des ressources humaines pour prendre en charge ces modules d'un point de vue administratif et pédagogique. Autrement dit, il s'agit de mettre en place des formations des cadres spécialisés et des chercheurs en entrepreneuriat et innovation pour consolider l'université et l'environnement de la valorisation de la recherche et la création d'entreprise par les compétences nécessaires.
2. Le développement de l'esprit d'application et de valorisation doit bien sûr s'accompagner de **structures d'appui à la valorisation de la recherche et la création d'entreprise**. Ces structures doivent quitter la notion de « guichet unique de service » pour prendre plus directement en charge la partie financement. Le développement de « Business Angels » qui manifesteraient une certaine prédisposition à contribuer davantage à la sensibilisation des étudiants et à la première valorisation de certaines recherches peut également être utile. Cela permettrait de consolider le lien entre application et valorisation d'une idée ou d'une recherche innovante. Viendrait alors plus logiquement l'aide à la création d'entreprises en elles-mêmes. Il y a aujourd'hui un trop grand gap entre la sortie des études et l'ouverture d'une PME. Le plan de développement 2009-2012 (ANAPEC-2008), laisse entrevoir la mise en place d'un module de sensibilisation à l'entrepreneuriat en collaboration avec le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD), la Confédération Général des Entreprises au Maroc (CGEM), l'Association des Femmes Chef d'entreprise au Maroc (AFEM), les universités, l'Agence Nationale des PME (ANPME), des organismes de formation professionnelle. Ce module peut être implanté progressivement dans les établissements d'enseignement et de formation qui seraient désireux de l'inclure dans leur cursus de formation. La CGEM a créé, en 2009, une commission « innovation et relations avec les universités » dont certaines de ses actions visent le renforcement de l'esprit entrepreneurial et la promotion de l'innovation. Par ailleurs, l'un des objectifs actuels de l'OMPIC ⁽³⁾ vise

³ - Atelier de réflexion, « Pédagogie de l'Entrepreneuriat et Réforme Universitaire », Mohamed, ABED, « Coopération Université - OMPIC », 26^{ème} Congrès de l'AIPU 2010, « Réforme Universitaire et Changements Pédagogiques dans l'Enseignement Supérieur », 17-21 mai 2010, Faculté des Sciences de l'Education, Université Mohammed V- Souissi.

justement la promotion de la propriété industrielle aux différents établissements de l'université par la conception d'un module d'enseignement transversal en la matière au profit des étudiants de l'université et la participation à la réussite de la mission de l'incubateur de l'université.

3. Plus sûrement encore, des liens durables, des tables ouvertes de rencontres et **l'intégration beaucoup plus volontaire de l'Université avec les services de R&D des entreprises et des organismes d'Etat** soutiendraient ces actions ponctuelles dans le cadre d'une stratégie universitaire entrepreneuriale plus durable. Cela permettrait sans doute de matérialiser effectivement le partenariat « Université -Public- Privé » en faveur d'une université entrepreneuriale marocaine.
4. **Associer des partenaires internationaux** à cette stratégie serait un appoint qui permettrait l'échange d'expérience et le transfert des compétences entre universités.
5. On ne comprend **seule une stratégie entrepreneuriale systémique à l'échelle de l'Université voire sur des cycles pédagogiques plus larges** permettrait d'intégrer la sensibilisation des étudiants. Le développement d'activités de valorisation, puis des appuis ponctuels à de premières expériences économiques progressives. Le développement de l'entrepreneuriat dans l'université pose la question fondamentale des rapports entre la Science et l'argent mais elle est un axe concret de valorisation et de légitimité de l'Université au cœur même des évolutions de la société marocaine. C'est peut être un excellent axe de travail que de tenter de dynamiser, d'enrichir - sur ces questions pratiques - les interactions entre la Présidence des Universités et les différents établissements de l'Université, les liens inter-établissements, ou plus simplement entre le dialogue entre départements d'un même établissement. La création de structures d'appui à la valorisation de la recherche et la création d'entreprises dépassent donc l'aide ponctuelle aux étudiants pour devenir l'opportunité d'une découverte croisée du potentiel extraordinaire du partenariat au sein même du monde universitaire. Puis viendra toute la puissance des partenaires internationaux.

Somme toute, le devenir du positionnement entrepreneurial de l'université marocaine dépend donc de la volonté des décideurs au sein de l'Université ; du potentiel et de l'intérêt du corps professoral pour la promotion de ce type d'enseignement ; de l'intégration de ces questions de valorisation dans la motivation des étudiants et de l'implication des acteurs socio-économiques dans ces actions.

Bibliographie

- BURTON R. C. (1998), *Crating entrepreneurial Universities*, London Pergamon Press.
- GUERRAOUI D., AFFYA N. (2009), *L'élite économique marocaine. Etude sur la nouvelle génération des entrepreneurs*, l'Harmattan.
- SCHMIT, C. (2008), *Université et Entrepreneuriat*, Tome 2, Presses universitaires de Nancy.
- SCHMIT, C. (2005), *Université et Entrepreneuriat, Une relation en quête de sens*, Tome 1, L'harmattan.
- VERSTAETE, T. ; JOUISSON-LAFITTE, E. (2009), *Business Model pour entreprendre, le modèle GRP : Théorie et pratique*, Groupe de boeck.
- 10^{ème} Congrès de l'AIREPME CIEFPM 2010, « *Interdisciplinarité de la recherche en entrepreneuriat et de la recherche en PME* », Bordeaux, 27, 28 et 29 octobre 2010.
- 26^{ème} Congrès de l'AIPU, « *Réforme Universitaire et Changements Pédagogiques dans l'Enseignement Supérieur* », 17-21 mai 2010, Faculté des Sciences de l'éducation, Université Mohammed V-Souisi.
- 6^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et l'Innovation, « *Entreprendre et Innover dans une économie de la connaissance* », Sophia Antipolis, du 19 au 21 novembre 2009.
- Agence Nationale pour l'Emploi et les Compétences (Etude menée en 2008), « *Initiatives emploi* », Assises de l'emploi, Commission appui à la création d'entreprise, Bouznika.
- ANAPEC, Plan de développement 2009-2012, (version novembre 2008).
- « *Entrepreneuriat et création d'entreprise ; Expériences de l'université de Sousse* » (2008), document électronique.
- BENAMMAR Ghrib S., ALLOUCH B., BELCADHI M., RIADH E. (2008), « *Formation transversale à l'entrepreneuriat proposée par l'Université Virtuelle de Tunis* », *1ère Conférence Internationale CE&CE*, Monastir, 27-30 mars.
- BENHDIA H. (2010), « *Pour une université innovante et entrepreneuriale ; un exemple de processus d'apprentissage en émergence : l'université de Sfax* », document électronique.
- BOURGEAULT G. (2003), « *L'université aujourd'hui, comme hier ? Le regard d'Emmanuel Kant sur L'université...200 ans plus tard* », *Revue des Sciences de l'éducation*, Vol XXIX, p.237 à 252.
- BURTON C. (2001), « *L'université entrepreneuriale : nouvelles bases de la collégialité, de l'autonomie et de la réussite* », *Gestion de l'enseignement supérieur. Enseignement et Compétences, Volume 13, n°2 OCED*.
- CLERGEAU, C. et SCHIEB-BIENFAIT, N. (2005), « *Université et entrepreneuriat Comment créer une cellule ressources dédiées à l'entrepreneuriat* », *Gérer et comprendre*, n°79.
- CROW, Michael M. (2008), « *La nouvelle Université Américaine et l'esprit entrepreneurial universitaire. La redéfinition de l'excellence, de l'accès et de l'impact pour l'enseignement supérieur public* », *Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Paris, France, document électronique*
- GJEDING Allan N., WILDEROM Celeste P.M., CAMERON Shona, TAYLOR Adam, SCHENERT Klaus-Joachim (2006), « *L'université entrepreneuriale : vingt pratique distinctives* », *Revue de Gestion de l'enseignement supérieur*.
- RUSSON C.H. et D. LEEMANS, BREPOELS (2002-2006), *Modéliser une organisation avec la matrice « IM-DSM »*, Matrice Itérative permettant la conception d'une modélisation en neuf étapes, Ifeas Paris. www.ifeas.eu
- RUSSON C.H. et C. LALONDE et all. (2011), *référentiel CPMC en conduite du changement*, Université Laval Québec / IFEAS Québec Europe. Edition IFEAS. www.thebookedition.com
- MEZGHANI L., BELHAJ M., (2008) ; « *Projet intégré : Culture Entrepreneuriale Création d'Entreprises* », *1ère Conférence Internationale CE&CE*, Monastir, 27-30 mars.
- Réforme universitaire (2000), dahir n°1- 00 -199 (19 mai 2000) portant promulgation de la loi n°01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur.
- SCHMIT C. et BAYAD M. (2001), *Université et entrepreneuriat, document électronique*.
- SMILOR Raymond W., DIETRICH Glenn B., GIBSON David V., (1993), « *L'université entrepreneuriale : le rôle de l'enseignement supérieur américain dans la commercialisation de la technologie et le développement économique* », *Revue Internationale des Sciences Sociales* n°135, p.(3-14).
- VERSTRAETE T. (2000), *Les universités et l'entrepreneuriat, Document électronique*.