Revue Française d'Economie et de Gestion
ISSN : 2728- 0128
Volume 7 : Numéro 6

Contexte d'émergence de l'enseignement de l'entrepreneuriat dans les universités publiques marocaines

The Context Surrounding the Emergence of Entrepreneurship Education in Moroccan Public Universities

CHAFIKI SALIMA
Doctorante
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Souissi -Rabat
Université Mohammed V –RABAT
Le laboratoire de recherche en management des organisations, droit des affaires et développement durable (LARMODAD)

EL MENZHI KAOUTAR
Enseignant chercheur
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Souissi -Rabat
Université Mohammed V –RABAT
Le laboratoire de recherche en management des organisations, droit des affaires et développement durable (LARMODAD)

Date de soumission : 13/05/2026

Date d'acceptation : 08/06/2026

Pour citer cet article :

CHAFIKI. S. & EL MENZHI. K. (2026) « Contexte d'émergence de l'enseignement de l'entrepreneuriat dans les universités publiques marocaines », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 6 » pp : 20-45.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License

Résumé

Cet article cherche à situer, dans le cadre d'une revue chronologique et contextuelle approfondie, les facteurs d'émergence de l'éducation entrepreneuriale dans les universités publiques au Maroc, comme il cherche à esquisser les contours du degré d'émancipation de ces universités et de l'influence des cultures institutionnelles et des politiques publiques sur le modèle pédagogique adopté, pour développer les compétences entrepreneuriales chez les étudiants. L'université publique ne pouvant se soustraire à son terroir, cet article positionne son évolution par rapport aux débats et efforts déployés pour améliorer les conditions d'émergence de l'esprit entrepreneurial dans son enceinte et propose quelques réflexions sur l'origine des dissonances entre les politiques publiques éducatives projetées pour encourager l'entrepreneuriat et l'éducation entrepreneuriale proposée.

Mots clés : Université publique ; enseignement de l'entrepreneuriat ; influence contextuelle ; réformes pédagogiques ; université entrepreneuriale.

Abstract

This article seeks to identify, through an in-depth chronological and contextual review, the factors behind the emergence of entrepreneurial education in public universities in Morocco. It also aims to outline the extent to which these universities have achieved autonomy, and the influence of institutional cultures and public policies on the pedagogical model adopted to develop entrepreneurial skills among students. As public universities cannot escape their local context, this article situates their evolution in relation to the debates and efforts made to improve the conditions for fostering an entrepreneurial spirit within their walls, and offers some reflections on the origins of the discrepancies between public education policies designed to encourage entrepreneurship and the entrepreneurial education actually provided.

Keywords : Public university ; entrepreneurship education ; contextual influence ; educational reforms ; entrepreneurial university.

Introduction

Les prémices de l'éducation entrepreneuriale sont nées au niveau des universités publiques lorsque le débat autour de l'importance du développement de l'enseignement de l'entrepreneuriat comme issue non négligeable face à l'amélioration de l'employabilité est apparu dans le monde. Le but est d'offrir un enseignement de masse capable de générer chez l'étudiant la capacité de percevoir des opportunités dans les situations de changement et d'incertitude (Kyrö & Carrier, 2005), d'être créatif, innovant, indépendant et de muter, d'une logique de futur gestionnaire à une logique de futur et potentiel entrepreneur.

Désormais, il va sans dire que la société mondiale s'organise de plus en plus autour de la production des savoirs (UNESCO, 2005). Même les universités n'échappent pas au rating : elles sont classées et hiérarchisées, grâce au « classement de Shanghai » (Eloire, 2011). Un mécanisme qui conduit de facto à la transformation d'une organisation scientifique en marché. Même s'il rencontre l'opposition du monde universitaire, la plupart des acteurs sociaux n'y sont pas indifférents et se conduisent en matière d'enseignement supérieur comme on le fait sur divers marchés : l'émergence de l'université entrepreneuriale en est la preuve. Elle est considérée comme vecteur de l'innovation et moteur de l'économie. La prévalence des universités reposerait sur leur innovation.

Les universités dans le monde jouent un rôle important dans l'économie de savoir de leur pays. Plus que jamais, s'impose l'investissement dans une réflexion rénovatrice d'un modèle d'université capable d'incuber, fructifier et pérenniser les nouvelles générations de savoir en adéquation avec les nouveaux besoins en croissance économique de notre pays.Qu'en est-il de nos universités ? et dans quelles mesures elles peuvent y contribuer ? Tout au long de la dernière décennie, les pouvoirs publics ont lancé plusieurs réformes concernant l'enseignement supérieur au Maroc. Cependant, l'université en tant que vecteur de développement et catalyseur de richesses immatérielles n'a pas été au centre des réflexions réformatrices. Afin de rétablir ce « droit », un diagnostic du contexte d'émergence de l'université publique marocaines s'impose : La nécessité de mettre en exergue ses spécificités et d'analyser son modèle de développement et identité organisationnelle pouvant servir de soubassement à son rayonnement institutionnel.

Ce travail a pour objet de comprendre dans quelle mesure les universités marocaines peuvent faire jaillir un modèle de développement propre capable d'accompagner le développement et la croissance économique du pays. Il s'agit également de prouver que l'université publique

marocaine est en mesure d'inscrire notre pays dans l'économie de savoir et de redresser la tendance des indicateurs en matière de recherche, de développement et d'innovation.

Cette recherche a pour objectif sur le plan scientifique d'interroger les contextes et conditions influençant l'université publiques dans son processus d'absorption, de mise au point, de restitution et de transformation des actions dictées par les dispositifs légaux, institutionnels, techniques et internationaux afin de s'inscrire dans l'économie du savoir et développer une identité organisationnelle propre ; et cela dans la perspective de comprendre la montée en puissance de l'université entrepreneuriale, dans les discours des projets d'établissement des universités marocaines.

Notre méthodologie est hypothético-déductive et elle s'inscrit dans une approche mixte se basant sur la combinaison de deux types de recueil de données : l'un s'appuyant sur une revue documentaire nationale et internationale sur le sujet et l'autre s'appuyant sur l'entretien semi-directif avec les responsables institutionnels de l'enseignement supérieur et de quelques universités afin de compléter les informations collectées et approfondir leur signification et portée. En effet un questionnaire nous permettra d'analyser comment l'université publique marocaine, perçoit, interprète et réalise la politique publique de l'enseignement supérieur. Comment elle perçoit également sa contribution dans la production des richesses. Et comment l'enseignement supérieur perçoit le rôle des universités dans le développement de l'économie de savoir (motivations et contraintes). Cet article explorera l'évolution de la fabrique d'un écosystème entrepreneurial au sein des universités au regard des chercheurs dans le domaine, il analysera la genèse de l'enseignement entrepreneurial dans les universités publiques au Maroc et procédera à une lecture des dissonances émanant de l'articulation du diagnostic des dynamiques entrepreneuriales avec l'émancipation des universités marocaines.

1. Chronologie de fabrique d'un écosystème entrepreneurial au sein des universités : revue de littérature

L'université est au confluent de multiples réformes remodelant son rôle, son identité organisationnelle (Hatch, M. J., & Schultz, M., 2002), sa relation avec son environnement. Ses missions ne sont plus cantonnées dans son acception classique d'enseignement et de recherche. Elle est appelée désormais à contribuer à la croissance économique d'un pays. Au cœur de l'économie de la connaissance ou du savoir elle constitue, désormais, un puissant moteur de l'innovation, du changement et du développement économique (Denman, B.-D., 2005). Se pose alors la question de l'identité organisationnelle d'un modèle de structure par essence collégiale : Qu'est-ce que l'Université en tant qu'organisation ? Les travaux d'Albert et Whetten (2006) ou

ceux d'Ashforth et Mael (2024), sont une référence lorsque le concept de l'identité organisationnelle est évoqué. Ainsi, selon ces auteurs, l'identité organisationnelle se défini comme l'acte de construire des interprétations à partir de stimuli environnementaux complexes disposant de leurs propres formes et dynamiques. L'organisation n'est pas qu'un collectif formé d'individus mais, au sens métaphorique, comme capable d'avoir sa propre identité et d'interroger son existence « qui suis-je en tant qu'organisation ? » (Cornelissen 2002; Hatch et Schultz, 2002). L'identité organisationnelle peut également être construite à travers les interprétations des membres d'une organisation dans un processus appelé sensemaking[1], un processus au travers desquels les membres d'une organisation conçoivent des interprétations à partir de leur observation et vécu du contexte et sélectionnent les manières dont ils définissent, comprennent et répondent aux problèmes et aux changements qui s'y produisant. (Dutton et Dukerich, 1991).

1.1. Mutation du modèle universitaire

Les premiers travaux qui se sont intéressés à l'université, en tant qu'objet d'étude, sont apparus durant les années 60 du siècle dernier cherchant à modéliser l'université. La littérature anglo-saxonne définit l'université comme une organisation collégiale dont les décisions sont consensuelles, prises en interne entre pairs. Selon ce modèle la communauté universitaire s'auto organise sans prendre en compte l'autorité hiérarchique extérieure (Everett, 1964). Ce modèle fera l'objet de critiques car il néglige la dimension politique inhérente à la prise de décisions influençant la pérennité financière de l'université. Le modèle de l'anarchie organisée, développé par Cohen et March (1974), décrit une absence de cohérence généralisée dans les universités (objectifs et missions multiples, processus de production relevant d'une technologie complexe, participation fluctuante des membres. Weick (1976) choisi de les qualifier de systèmes faiblement liés, mettant en évidence des organisations universitaires caractérisées par des carences de coordination et de régulation, des liens faibles entre le personnel administratif et les enseignants, une inadaptation de la structure à l'activité, une absence d'homogénéité entre les différents départements avec des objectifs, des missions, des méthodes de gestion qui entraînent inévitablement les cloisonnements et le manque de transparence dans la gestion. Toutefois, pour de nombreux auteurs (Dill & Sporn, 1995), le modèle collégial demeure la

[1] Le sensemaking, ou sense-making, est le processus par lequel des individus donnent du sens à une expérience. Le concept a été introduit en sociologie des organisations par Karl E. Weick. C'est un modèle de construction de la réalité et d'appréhension de l'information par les individus et les groupes. C'est un des éléments clé de la résilience organisationnelle.

principale caractéristique culturelle des universités. Plus tard, la pénurie des ressources budgétaires a permis de mettre en évidence un autre modèle, qualifié de politique.

L'installation de la prise de conscience du rôle que joue l'université en tant que pépinière dans l'échiquier institutionnel et organisationnel de l'économie a été à l'origine d'un mouvement questionnant son autonomie, son rendement, son efficacité et sa qualité, renforcé par les organisations internationales qui en ont assurées la diffusion à l'échelle international.

Une transformation de l'appareil public universitaire et la réingénierie de ses processus administratifs se sont vite révélées incontournables. L'université sur laquelle pesaient les pratiques des administrations publiques, est appelé à incarner les principes et valeurs de la bonne Gouvernance et à adopter le new public management dans sa gestion (Larouche, C., Savard, D., Héon, L. & Moisset, J.-J, 2014). Tous les préceptes, théories et modes de gestion inhérents au new public management, pour opérer les changements organisationnels à l'université, sont appelés à être appliqués. En quête d'identité organisationnelle, les courants de réforme des appareils de gouvernance des universités, en tant qu'organisation, ont précédé ceux de sa vocation en tant qu'université entrepreneuriale.

1.2. Naissance de l'université entrepreneuriale

La massification des universités et l'amenuisement de leur ressource, finissent par convaincre de la nécessité de leur insuffler un vent de changement, et de multiplier les révisions de leurs stratégies et les transformations dans leur mode de gouvernance (Scott, 1998). Une transformation de l'appareil public universitaire et la réingénierie de ses processus administratifs se sont vite révélées incontournables dans le processus de son autonomisation.

L'investissement dans une réflexion rénovatrice d'un modèle d'université capable d'incuber, fructifier et pérenniser les nouvelles générations de savoir en adéquation avec ses nouveaux besoins en croissance économique est devenu incontournable. Dans les années 1990, en raison des nombreux changements qui affectent l'université, une nouvelle conception émerge, et dont le modèle le plus véhiculé dans littérature sur le sujet est celui du triangle de Clark (Clarck, 1983). Les trois sommets de ce triangle représentent, l'Etat, le marché et les universités.

Ce modèle sera discuté et amélioré par de nombreux auteurs et par Clark lui-même notamment dans sa publication, en 1998, sur la description des caractéristiques entrepreneuriales de cinq universités européennes (Warwick en Angleterre, Twente dans les Pays-Bas, Strathcylde en Écosse, Chalmers en Suisse et Joensuu en Finlande). Pour Clark (1998), ces caractéristiques peuvent être résumés en un noyau de direction renforcé, une périphérie étendue (unités de recherche et développement en lien avec les secteurs privé et gouvernemental), un financement

diversifié, un centre académique fort et une culture entrepreneuriale intégrée. Une modélisation polémique a été conçue par Gibbons et al. (1994) remettant en cause l'industrialisation de l'université. Il l'a construit en deux modes le mode 1 de l'université où le scientifique pose les questions et y répond, et le mode 2 ou la société pose des questions à l'université et ce sont les experts et non les enseignants-chercheurs qui y répondent. Mais le modèle Clarck (1998) fut prolongé le modèle de la triple hélice d'Estkowitz & Leydesdorff (1997) mettant en relief la nécessaire relation entre les universités, l'industrie et l'État. Et c'est ainsi que l'université entrepreneuriale a vu le jour. Etzkowitz (2001) qualifie la révolution entrepreneuriale des universités en une « seconde révolution académique » qu'il a comparé avec la première révolution, où la recherche fut intégrée à la fonction professorale.

Ainsi, l'enseignement supérieur a été investi d'une nouvelle mission : renforcer la spécificité de l'université et son attractivité pour le marché de l'emploi. L'employabilité en tant qu'indicateur, a été corrélée aux performances de la qualité formative d'apprentissage. Sollicitée en tant que catalyseur et acteur du changement, l'université se retrouve, ainsi, dans de nombreux pays au cœur d'abondantes réformes remodelant son rôle, en tant qu'organisation, sa relation avec son environnement ou encore avec l'Etat. Ses missions ne sont plus cantonnées dans son acception classique de formation et de recherche, elle est devenue potentiellement productrice de richesses.

1.3. Processus d'universalisation du modèle de l'université entrepreneuriale

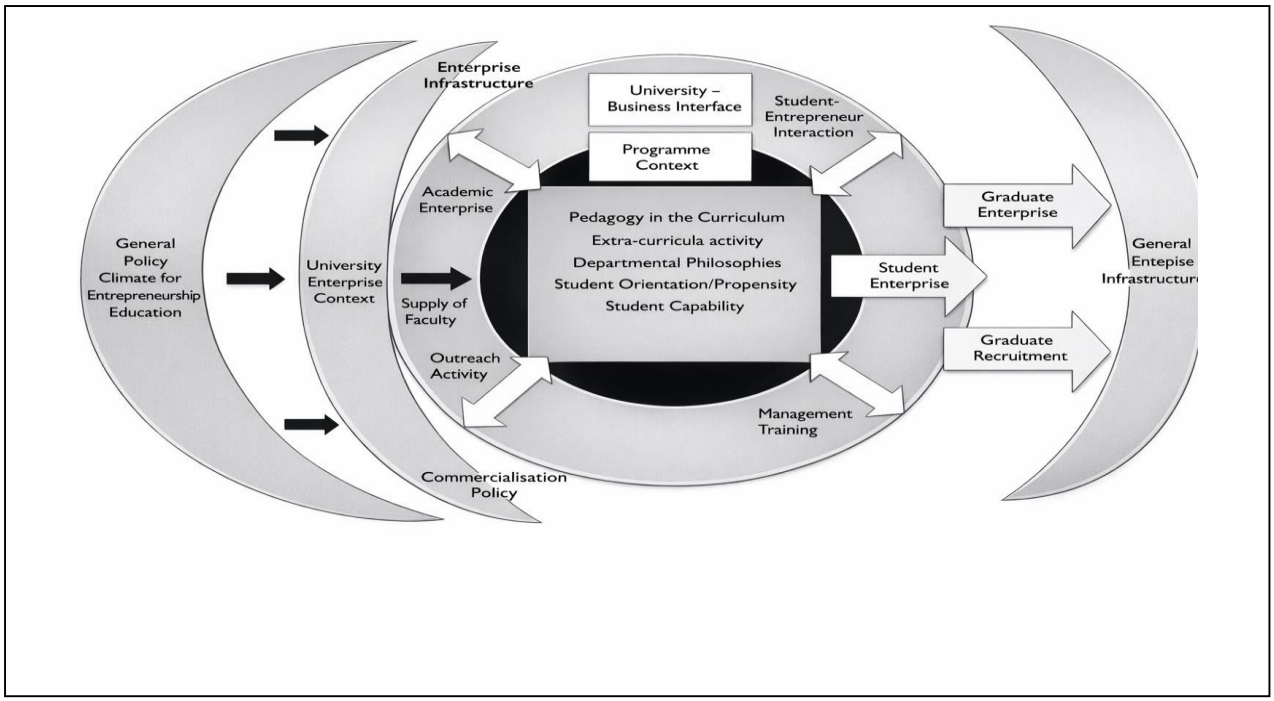
Promouvoir la vocation entrepreneuriale incarne l'épicentre de la volonté du changement dans les universités, voulu explicitement par le processus de Bologne en juin 1999 et plus tard par la stratégie de Lisbonne pour la croissance et l'emploi lancée en Europe. En plus des réformes liées à l'harmonisation des systèmes d'enseignement supérieur, et d'adaptation à l'évolution de la société, ce processus est venu sceller un pacte de volonté impérieuse de développer la mission initiale de l'université et d'initier la démarche-compétence afin de faire correspondre à chaque diplôme, un référentiel de travail, et ainsi faciliter l'accès aux jeunes diplômés au marché de l'emploi pas uniquement au niveau local mais à l'échelle internationale.

L'entrepreneuriat a toujours été le reflet d'une mouvance accompagnant l'approche économique de la création et développement des entreprises. Elle constitue également un laboratoire de réflexion autour de théories pouvant enrichir le savoir sur la création d'entreprises, comme la théorie de la concurrence, en traitant de l'esprit de l'entreprise, de la théorie de la décision , abordant le comportement organisationnel ou encore de la théorie de l'entrepreneuriat, comme angle d'ouverture sur le management et sur la création des petites et

moyennes entreprises. Dans ce contexte, et durant ces deux décennies, le marché mondial a pris conscience du rôle déterminant des actifs intellectuels dans la croissance économique. Ils permettent d'améliorer à faible coût l'avantage comparatif des pays et des entreprises et leur permettent de se positionner sur des segments de marché à plus forte valeur ajoutée. L'apparition de l'université entrepreneuriale dans le processus de Bologne est l'expression directe et sans ambigüité du ton à donner à ses nouvelles missions. Une université passerelle de la connaissance au service de la croissance.

Sur le plan organisationnel, le mode collégial traditionnel, dont se sont imprégnées les différentes réformes, a été remplacé par une gouvernance associant des acteurs extérieurs, et mobilisant un dispositif contemporain de gouvernance de la recherche publique (OCDE, 2003). Ces réformes œuvrent, depuis, à remodeler l'université comme organisation, avec ses contraintes formelles et informelles (North, 2005 ; Kirby & Ibrahim, 2011) qui facilitent ou retardent l'émergence de son identité organisationnelle augurant un changement paradigmatique profond dans sa mission pédagogique. Pittaway & Cope (2007) ont opérationnalisé l'approche d'Estkowitz & Leydesdorff (1997). Ils ont ainsi établi, une chaine causale et rétroactive, en cascade depuis le niveau macro (politique publique), au niveau méso (université et interface) jusqu'au niveau micro (programme et apprenant) : une politique publique nationale qui façonne le contexte universitaire qui à son tour conditionne le programme pédagogique administré aux étudiants et agit sur leurs capacités et compétences, qui se traduisent en employabilité ou en entrepreneuriat alimentant ainsi l'infrastructure entrepreneuriale (Pittaway & Cope, 2007).

Figure 1: Schéma d'un cadre thématique pour l'Education Entrepreneuriale



Source : PITTAWAY & COPE (2007)

2. Genèse de l'enseignement de l'entrepreneuriat au Maroc

Le système national de production de savoir a des difficultés à se qualifier et à se hisser aux standards internationaux. Mais sa relance et son développement sont tributaires du capital humain (ressources humaines, chercheurs et cadres de recherche), susceptibles d'être mobilisés. Le déficit dans la reconnaissance de la fonction recherche et de sa contribution au développement reste à combler. Pour y remédier, l'université devrait être « reconnue » comme un acteur incontournable et un moteur dans ce processus en devenir. Un levier de « production de savoir », d'innovation et de référence. L'objectif étant d'engager l'université vers la production de valeur ajoutée et d'innovation pour tous les champs de l'économie.

La question de l'indispensable éducation entrepreneuriale a émergé au Maroc par étape. Le commencement de l'intérêt des universités marocaines pour l'éducation entrepreneuriale a démarré lorsque celle-ci furent érigées au rang d'incubatrices en 2000 dans les dispositions de de la loi 01-00. C'est le réquisitoire sur son autonomie qui en a été le catalyseur du déclanchement des recherches sur l'université entrepreneuriale.

Cependant, l'enseignement lié à l'entreprise a fait l'objet d'un intérêt particulier dans les établissements publics supérieurs depuis les années 70. C'est ainsi que fut créé le premier institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises en 1971. Premier établissement public d'enseignement supérieur à dispenser des cours en techniques

managériale, commerciale, financière, comptable et économique. La création des écoles de commerce a permis d'aborder plusieurs thématiques autour de l'entreprise. Durant les années 80, alors que l'école de commerce de Casablanca (ISCAE), nourrissait l'Etat en élites locales de managers et financiers, tandis que l'université marocaine accompagnait l'Etat dans la réflexion autour des grands modèles économiques et du dosage opportun du libéralisme à encourager. Les travaux de Streeter & Jaquette & Hovis (2002) sur les modèles institutionnels de l'enseignement de l'entrepreneuriat ont formalisé l'existence de ces deux modèles : le modèle « magnet » où l'entrepreneuriat reste concentré dans le business school et le modèle « radiant » où l'entrepreneuriat est diffusé dans toutes les universités. L'intersection des mondes académiques et économiques a renforcé cette bivalence de formation durant plus de trois décennies : les enseignements formatifs des managers dans les écoles de commerce et la formation d'économistes dans les universités publiques.

2.1. Influence institutionnelle et contextuelle

L'influence institutionnelle et contextuelle sur les universités a favorisé l'émergence d'un nouveau modèle de référence avec l'ouverture de l'investissement au secteur privé et le besoin d'adaptation au contexte local, après l'essoufflement du modèle de l'entrepreneuriat familial et celui des grandes entreprises. Face à l'importance numérique des petites et moyennes entreprises (PME) qui constituent la base du tissu économique du pays, et face à leur fragilité qui s'est traduite par un taux d'échec élevé et un niveau de performance et de compétitivité insuffisants, les politiques publiques décidèrent de leur venir en aide. Cependant, l'approche adoptée s'est inspirée de déterminants de la croissance dans les grandes entreprises et de référentiels de théorie de l'organisation et non de compétences entrepreneuriales. Un intérêt particulier a été accordée aux PME les plus dynamiques, celles en mesure de se développer (Bentaleb & Louitri, 2011). Le « pourquoi » de leur retard de développement n'a cependant pas été soulevé, et pour compenser ce retard indépendamment des causes, des mesures incitatives ont été mises en place, et ont été diffusées progressivement.

C'est dans le cadre de la mise en place de la stratégie Maroc-innovation en 2009 qu'a démarré le processus d'opérationnalisation du modèle de Clark (1998) avec création d'un écosystème favorable à l'innovation autour de l'université. Il s'agit de la mise en place des cités d'innovation fédérant les centres de recherche et de développement (R&D), les entreprises, les structures de valorisation, les incubateurs, les pépinières d'entreprises innovantes et les services en communs. Quatre cités pilotes ont été opérationnalisées entre 2011 et 2014. C'est dans ce

contexte que l'éducation entrepreneuriale au niveau des universités a émergé et les premières universités entrepreneuriales revendiquées, en tant que telle, ont vu le jour.

2.2. Evolution du rapport entre l'université et l'entrepreneuriat au Maroc

L'université en tant que pépinière dans l'échiquier institutionnel et organisationnel de l'économie du savoir, est un mouvement, qui s'est déclenché partout dans le monde, des réformes des appareils de gouvernance des universités orchestrées par les organisations internationales qui en ont assuré la diffusion à l'échelle internationale (OCDE, 2003). L'éclosion de nouveaux savoirs, mais aussi leur organisation en disciplines de plus en plus spécifiques et en « réseaux » de plus en plus complexes et de moins en moins hiérarchisés, et à l'usage des nouvelles technologies de l'information, questionnent les modèles d'enseignement dans le supérieur et interpelle à la révision des méthodes pédagogiques adoptées.

La volonté d'opérer la transformation du système éducatif universitaire a engagé les politiques publiques au Maroc à conduire des réformes dont l'objectif principal étant d'améliorer l'employabilité des diplômés et de promouvoir l'auto-emploi et l'entrepreneuriat social. Elles ont, ainsi, cherché à mobiliser des enseignements proches de la pratique permettant de favoriser le lien avec le milieu professionnel.

2.2.1. Quelles réformes pédagogiques pour quel processus d'institutionnalisation de l'éducation entrepreneuriale

La réforme organisationnelle de l'université publique et la mise en place de passerelles entre les différentes composantes du système de l'enseignement supérieur, constitue la mesure fondatrice de sa renaissance et donc, de sa nouvelle identité organisationnelle. La réforme de l'enseignement supérieur de 2003, formalisée par la loi 01-00 portant organisation du système de l'enseignement supérieur, se distingue par l'adoption d'une approche novatrice et structurée : L'introduction de l'accréditation des filières, la mise en place de programmes de formation et des instances nationales d'évaluation et la création des commissions de coordination institutionnelles et pédagogiques. Un cahier des normes pédagogiques nationales d'études fondamentales et de la licence professionnelle a été mis en place en 2014 permettant de détailler par filière, les objectifs de la formation, les compétences à acquérir, les débouchés de la formation, les passerelles avec d'autres filières, les options de spécialité éventuelles avec la liste des modules, leur nature et leur descriptif avec leur syllabus détaillé, les partenariats, le parcours de l'étudiant…etc.

Ainsi, l'université marocaine a instauré un ensemble de dispositifs à portée structurelle, fonctionnelle et pédagogique mobilisant à la fois la formation développée par les enseignants,

l'accompagnement institutionnel, et davantage d'ouverture sur le partenariat avec les entreprises. En effet, la professionnalisation de la formation, introduite au sein de l'université à travers la licence professionnelle et le Master spécialisé (LMD) est l'expression d'une volonté d'autonomisation pédagogique de l'université en vue de concevoir et dispenser des formations ciblées et orientées vers les besoins spécifiques du marché du travail. Selon les statistiques de l'enseignement supérieur de la recherche scientifique et de l'innovation du Maroc, 2768 filières ont été accréditées en 2023-2024 dont 1752 sont des filières professionnelles des établissements à accès ouvert, ce qui constitue un acquis pour le système LMD dans l'enseignement supérieur public Conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique (CSEFRS, 2022-2023). Mais si l'enseignement de l'entrepreneuriat ou de la culture entrepreneuriale figure dans les programmes des universités, aucune des filières crées n'est exclusivement dédiée à l'entrepreneuriat.

2.2.2. Inclusion de programmes éducatifs

La décision d'inclure un programme éducatif dédié à l'enseignement de l'entrepreneuriat, à la création d'une culture d'entreprise et à la sensibilisation des jeunes aux opportunités et aux défis que représentent l'entreprenariat et le travail indépendant s'est manifesté lors du regroupement des modules dissipés dans toutes les disciplines des sciences économiques et gestion existants, dans le programme CLE (Comprendre L'Entreprise) : CLE est un programme qui comporte 9 modules autour de l'entreprise Qu'est-ce que l'Entreprise? A quoi sert l'esprit d'entreprise ? Le profil de l'entrepreneur ? Comment devient-on entrepreneur ? Comment trouver une idée commercialement valable ? Comment lancer une entreprise ? Comment faire fonctionner une entreprise ? Quelles sont les étapes suivantes pour devenir entrepreneur ? Comment rédiger son propre plan d'affaires ? Le programme comprend un manuel de l'apprenant, un jeu d'entreprise et une formation dédiée aux enseignants, qui seront certifiés Maître éducateurs CLE nationaux. Cette approche holistique d'immersion temporel dans l'éducation entrepreneuriale est demeurée symbolique et ponctuelle.

Parallèlement, et à partir de 2012, les universités furent invitées à abriter un réseau « Maroc-incubation et essaimage » qui a permis le lancement de plusieurs incubateurs au niveau de 9 universités. Quant au développement des aptitudes et des capacités entrepreneuriales des étudiants, le statut d'étudiant-entrepreneur (SNEE) a été créé en 2019 sous la veille d'une structure dédiée à l'encadrement et à l'accompagnement des initiatives et qui est le Centre Universitaire de l'entrepreneuriat (CUE) ainsi que celui du pôle d'accompagnement de l'étudiant pour l'innovation et l'entrepreneuriat SALEEM (Structuration et accompagnement de

l'entrepreneuriat étudiant au Maghreb). Cette structure a également pour vocation de former des formateurs aux différents outils pédagogiques permettant d'accompagner et encourager les jeunes à entreprendre.

Un écosystème est renforcé au niveau des universités grâce au pôle « Insertion et Entrepreneuriat » qui apporte son soutien, financier et d'encadrement, aux étudiants qui seraient animés par la volonté d'entreprendre. Cet écosystème vise de renforcer la pensée créative et améliorer la volonté d'entreprendre en développant les softs skills (notamment les langues via *Coursera* et *Loughate, communication ou encore culture entrepreneuriale*) et en renforçant la communication et l'évolution dans les réseaux internationaux. Sans oublier les formations propres aux créations d'entreprises telles que l'étude du marché, le business model, l'analyse financière, le prototypage, la propriété intellectuelle pour les brevets etc. et qui sont assurées par les disciplines installées des sciences d'économie et de gestion.

De plus, expérience pilote « Career center » a été lancée au sein de trois universités et de trois centres de formation professionnelle, afin de mettre en réseau les étudiants avec le secteur privé et offrir des formations en soft skills et en employabilité grâce à un programme appelé « Najahi-prêt pour l'emploi ». Parmi les mesures structurelles en lien avec l'entrepreneuriat, les universités ont entrepris en 2013, et dans le cadre d'un partenariat de financement, de proposer aux étudiants de la dernière année du cursus académique des établissements à accès ouvert (facultés) d'environ 10 universités soit 80% de la population estudiantine du pays, un accompagnement à la création d'entreprise dans le cadre d'un programme TEMPUS « Développement des compétences Entrepreneuriales dans les universités marocaines: Créativité, Connaissance & Culture » (DEVEN3C) et qui consiste en des activités de formation spécifiques ayant pour but de renforcer leurs capacités entrepreneuriales. Ils ont bénéficié de séminaires et stages d'étude sur les « Obstacles pour Entreprendre depuis l'Université », dont les premiers résultats ont été exploités dans l'enquête GUESSS lors de la participation du Maroc pour la première fois en 2016 (Sieger, P. & Fueglistaller, U. & Zellweger, T., 2016). L'objectif étant la promotion de l'auto-emploi chez les étudiants comme perspective d'avenir professionnel. Cette mesure a également permis en 2018 la création du Réseau des Universités Entrepreneuriales au Maroc appelé « RICE » (Réseau Innovation, Créativité et Entrepreneuriat).

3. Articulation du Diagnostic des dynamiques entrepreneuriales avec l'émancipation des universités marocaines

L'émancipation des universités a été mesurée par plusieurs diagnostics reliant nature des diplômes et employabilité notamment dans le secteur privé. L'enseignement supérieur au Maroc serait en partie responsable des obstacles au développement des entreprises marocaines, selon une enquête menée en 2015 par la banque mondiale en partenariat avec la Banque européenne d'investissement et la Banque européenne pour la reconstruction et le développement, sur « Dynamiser une croissance durable dans du secteur privé en Moyen Orient et en Afrique du nord », les compétences acquises par les étudiants ne leur permettent pas de travailler dans le secteur privé. En plus de l'augmentation du nombre de chômeurs diplômés, les salaires proposés pour ceux qui accèdent au monde socio professionnel ne sont pas à la hauteur des attentes des intéressés. Il existerait une forme de tri effectuée sur les profils recrutés sur la base de la nature de diplômes obtenus et, en termes de création d'emploi. De plus, « la dynamique entrepreneuriale » reste plus présente au sein des filières scientifiques que dans les filières de sciences de gestion [2].

3.1. Quel lien entre l'éducation entrepreneuriale et la création des entreprises

La corrélation directe entre l'éducation entrepreneuriale et la création effective d'entreprise est difficile à établir. Mais nul ne peut nier l'apport de l'éducation pour entreprendre et développer la motivation à le faire. En effet plusieurs facteurs interviennent et qui peuvent corréler la dégradation de la motivation avec l'instabilité de l'environnement, la dimension sociale, les traits de personnalité de l'étudiant, le manque de compétences et de connaissances entrepreneuriales (Toumi, 2023).

[2] Projet SALEEM - Cartographie des mécanismes d'aide et de financement de l'entrepreneuriat des étudiants dans les villes de Rabat et de Casablanca – Maroc (2018)

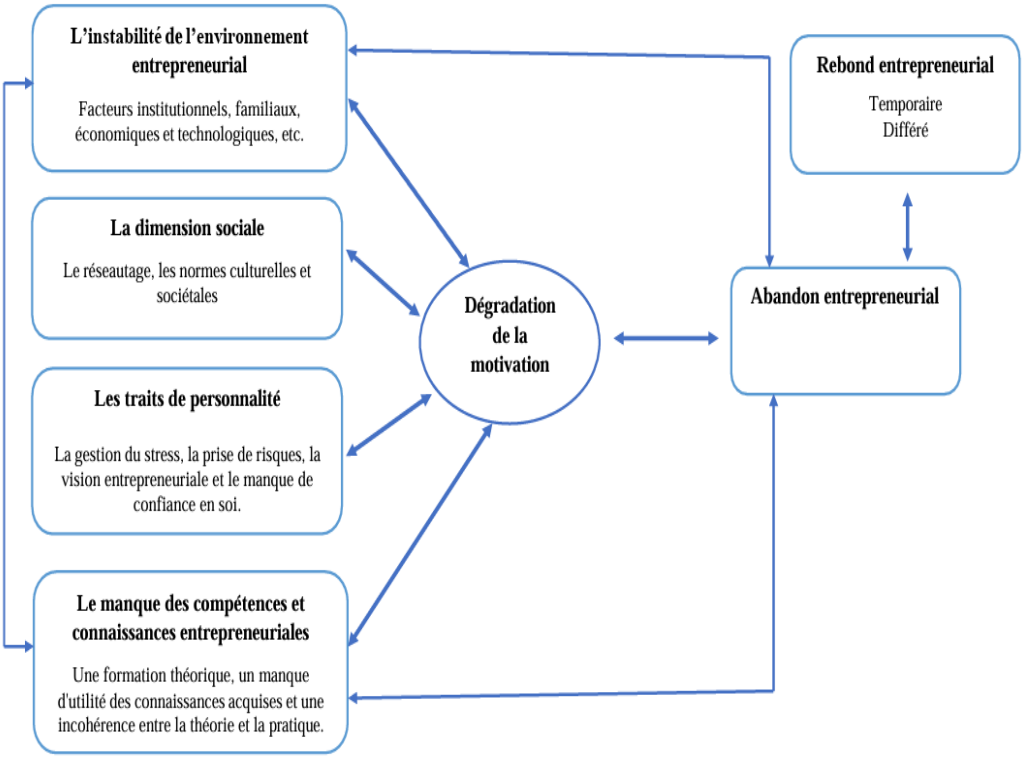


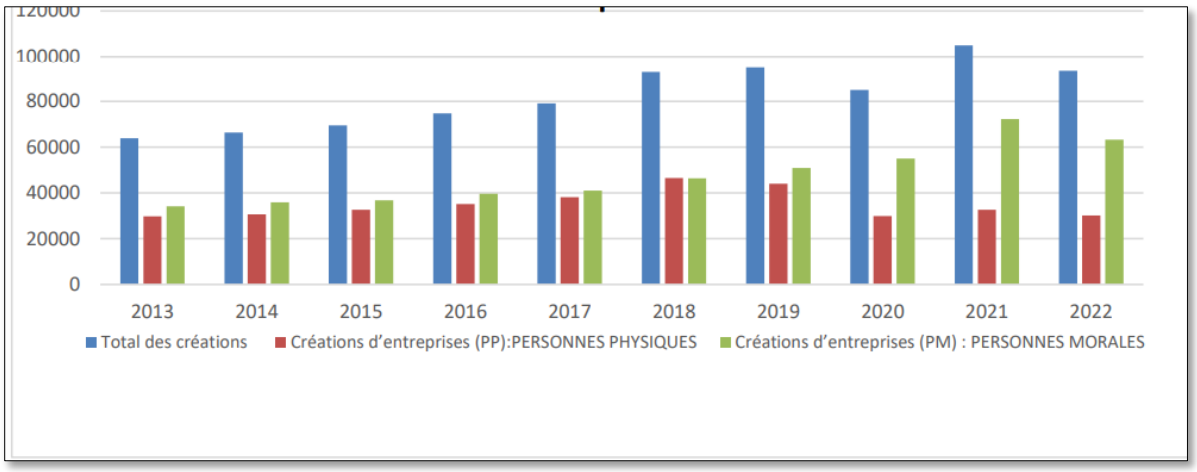
Figure n°2 : Modèle de l'échec du passage à l'acte entrepreneurial des étudiants entrepreneurs

Source : Toumi (2023)

Le constat relatif au faible taux de création des entreprises a été établi depuis une vingtaine d'année et pourtant, ce taux n'a pas beaucoup évolué (Touzani, 2024). Il faut rajouter à ce constat, la précarité de leur réussite qui peut être considéré comme un facteur décourageant leur création ou encore favorisant leur échec. L'incompétence managerielle de l'entrepreneur a été relevée comme cause d'échec des PME et à distance égale de l'environnement externe et des spécificités organisationnelles de la PME dans une étude réalisée en 2018, l'échec est alors défini comme discontinuité, insolvabilité, absence de rentabilité, banqueroute, liquidation judiciaire ou encore comme indéfini

Le débat sur le rôle de l'éducation comme facteur catalyseur « des compétences intrinsèques de l'activité entrepreneuriale » a été relancé par les résultats d'enquête d'un rapport sur « le profil entrepreneurial du Maroc en 2023 » du ministère des finances en collaboration en collaboration avec la Banque africaine de développement (Ministère de l'Économie et des Finances & Banque africaine de développement. (2023). Il révèle le fort potentiel d'initiative des étudiants, mais critique le manque d'encadrement et de cohérence entre les différents dispositifs, mis en place pour encourager cet entrepreneuriat.

Figure n°3 : Evolution des créations d'entreprises au Maroc entre 2013 et 2022



Source : Rapport du ministère de l'économie et des finances en partenariat avec la BAD sur le profile entrepreneuriale au Maroc (2023)

3.2. Paradoxe des résultats du suivi des intentions entrepreneuriales des apprenants dans les universités

L'effort de l'Etat pour accroître l'émancipation des universités publiques marocaines a été considérée insuffisant par le rapport sur le nouveau modèle de développement (NMD) pour développer l'activité de la recherche. Sa contribution reste conditionnée par les moyens financiers que les pouvoirs publics sont en mesure de mobiliser. Selon l'institut national de la statistique et de l'économie appliquée, les dépenses du Maroc en recherche et développement en 2019 ne dépassent guère 0,75% du PIB (soit cinquantième dans le rang mondial). Ce pourcentage devrait atteindre 1,5% de PIB en 2030 conformément à la stratégie nationale de recherche, de développement et d'innovation (SNRDI) 2017-2025 ou encore le plan stratégique pour l'enseignement supérieur et la recherche scientifique 2017-2030.

Le renforcement des compétences de l'étudiant, autant scientifiques et techniques que transversales (softs skills) et comportementales est devenu une priorité nationale selon le NMD, où le numérique est au cœur de son déploiement. Il a préconisé également l'ouverture de l'enseignement supérieur sur le développement d'un partenariat basé sur la conquête de nouvelles ressources, l'accès et le partage des connaissances et l'échange actif des compétences. Le NMD est le premier à prescrire la nouvelle forme de la politique pédagogique, en dehors de la réforme organisationnelle, fondée sur une dialectique entre pédagogie, institution et environnement. Selon le rapport, l'université est au centre de l'écosystème d'innovation.

L'université a fourni un effort en termes de formation dans le domaine de l'entrepreneuriat. Ce constat a été confirmé par une autre étude Guess en 2021 sur l'intention entrepreneuriale des

étudiants dans les universités marocaines, et qui a dressé plusieurs constats à ce propos (Biedma-Ferrer, J. M. & Montañés-Del Río, M. A.& Sánchez-Vázquez, J. M., 2021) : Elle nous a révélé qu'environ 77% des étudiants marocains ont bénéficié d'au moins un cours ou une formation en entrepreneuriat. Un pourcentage bien au-dessus de celui observé dans les pays analysés. D'autre part, le pourcentage d'étudiants ayant l'intention d'entreprendre, est plus conséquent lorsqu'ils ont reçu une formation en entrepreneuriat. Mais, comparés aux attentes et politiques publiques orientées vers l'efficience, ces résultats demeurent modestes. En effet, si le pourcentage de jeunes ou potentiels entrepreneurs est de 32 %, ceux qui sont passés de l'intention entrepreneurial à l'agir entrepreneurial ne dépassent pas les 7%. De plus, ceux qui ont emprunté la branche ingénierie sont plus enclins à créer des entreprises que ceux issus des universités publiques. Les étudiants en branches d'art, de mathématique et des sciences naturelles arrivent en deuxième position, bien devant ceux des autres disciplines.

Par ailleurs, la contribution de la recherche scientifique à l'innovation, au développement et au renforcement de la compétitivité de l'économie nationale interpelle à la nécessaire clarification du rôle des universités dans la stratégie nationale de l'innovation, et de renforcer les structures de transfert technologique (incubateurs, brevet…) et d'instaurer des contrats-objectifs entre : l'Etat, les universités et les entreprises. Des contrats qui répondent aux besoins contextuels locaux (conseil économique social et environnemental, 2025). Le rôle de l'université doit évoluer du rôle de « production du savoir » au rôle du « moteur de l'innovation » (conseil économique social et environnemental, 2025). L'université entrepreneuriale publique est de ce fait, depuis sa renaissance, à mi-chemin entre l'université actuelle et celle projetée.

Tableau N°1 : Différences entre université entrepreneuriale proposée et l'université publique actuelle

Dimension	Université entrepreneuriale projetée	Université publique actuelle
Rôle	Moteur de l'innovation	Production du savoir
Mission	Enseignement, recherche et valorisation de la recherche (comme 3eme mission)	Enseignement et recherche
Pédagogie	Compétences, culture entrepreneuriale, gestion par projet	Transmission disciplinaire Module complémentaire interdisciplinaire
Recherche	Recherche et transfert technologique, brevets, spin-offs et impact réalisé	Recensement statistique quantitatif des Publications et diplômes
Lien avec l'économie	Partenariats structurés (clusters, chaires, PPP)	Coopérations ponctuelles

Structures	Incubateurs, fablabs, Technology Transfert Office, centres d'innovation	Départements, laboratoires le statut national de l'Etudiant-entrepreneur (SNEE), la création de maison de l'entrepreneuriat (Cités de l'innovation), Création d'incubateur (Startup Act)
Gouvernance	Autonomie Conseil stratégique, Indicateurs de performance	Procédures centralisées
financement	Partenariats, mécénat	Budget public
International	Co-innovation, co-diplôme, Projet co-financé, double diplômation.	Mobilités académiques
Impact	Emplois créés, startups réalisées, brevets et licences enregistrés, solutions territoriales	Effectifs des étudiants inscrits, Statistiques des Diplômés Publications produites

Source : Fait par les auteurs de l'article

3.3. Dissonances paradigmatiques entre orientations pédagogiques, développement des capacités et développement des compétences

Les Compétences entrepreneuriales ou encore « l'esprit d'initiative et d'entreprise » doivent être déclinées en connaissances, en aptitudes et attitudes et inclure un parcours et matrices éducatives incluant des aspects institutionnels, pédagogiques et didactiques des programmes. Le diagnostic qui fait défaut dans les différentes études et rapports institutionnels est celui de l'orientation pédagogique proposé pour améliorer *l'effectuation* de l'éducation entrepreneuriale.

3.3.1. Une approche paradigmatique axée sur l'employabilité

Plusieurs périodes ont caractérisé l'offre de formation autour de l'entreprise. Tout d'abord, la « prédominance académique » d'un système d'éducation porté par l'émergence graduelle du principe de la vocation et qui a couvert 52 ans d'existence (1956 à 2008). L'attention des pouvoirs publics était portée sur la construction de qualifications professionnelles et le besoin en encadrement de l'économie des entreprises. D'abord le niveau technicien selon un système de quota instauré en 1985 et ensuite le niveau technicien spécialisé ouvert aux bacheliers entre 1993 et 1994. Plus tard, la formation en alternance et l'approche par compétences instaurées dans le cadre de la coopération canadienne et de financement des bailleurs de fond ont permis la redéfinition des rapports établis entre l'éducation et l'économie.

La période de préparation des managers au niveau des écoles de commerce et l'intérêt porté autour de la gestion et du management des entreprises s'est effectuée à petite dose et de façon sélective et minimaliste. Des formations dédiées aux futurs employés des entreprises et non pas

aux futurs créateurs d'entreprises. Les universités se sont également alignées sur la préparation de futurs managers sur le plan juridique, économique, financier et de gouvernance. Les différents rapports des organismes internationaux (OCDE) et banque mondiale sur la politique de l'investissement et l'état des entreprises au Maroc, et son importance dans sa capacité de créer des emplois ont orienté les pouvoirs publics à dresser le profil de l'emploi espéré et que le marché doit être en mesure d'embaucher. L'année 2006 et 2007 ont vu proliférer une multitude de programmes au grès des financements levés. Les « Incubateurs Maroc Pionnières » en 2006 en sont un parfait exemple : Co-financé par ERASMUS et l'UE, il s'agit de structures d'accompagnement (appui en termes d'hébergement, de conseil, de formation de réseau) dédiées au développement des entreprises féminines.

Plusieurs stratégies de formation ciblée appelé « programmes spécifiques » avec des objectifs prédéfinis et précis ont fait leur apparition pour répondre à des besoins du marché de l'emploi tout aussi spécifique comme le programme 10000 ingénieurs[3] lancé en 2006-2007, pour combler le déficit en nombre d'ingénieurs ou le programme de formation de 3.300 médecins à l'horizon 2020 ou encore le programme offshoring[4] qui porte sur la formation de près de 21 000 lauréats dans les différentes filières de l'Offshoring (management, ingénieurs, techniciens et administratifs) pour la période 2007-2009. Le programme de formation de 10.000 travailleurs sociaux[5], en 2007, ayant pour objectif de former 6700 lauréats à l'horizon 2012 à travers la mise en place de nouvelles Licences Professionnelles (LP); à ce titre, 45 filières de LP ont été accréditées en 2007et 2008.

3.3.2. Quelle approche pédagogique pour quelle finalité

L'approche adoptée pour développer des compétences entrepreneuriales, telle qu'opérationnalisée par les universités publiques demeurent expérimentales. La confusion entre « savoir », « savoir-faire » et « savoir agir » est bien une caractéristique de leur intention formative. Surlemont & Kearney (2009) ont proposé un ensemble de capacités transversales à

[3] La réalisation des objectifs de ce programme a été confiée à plusieurs intervenants comme les universités (5200 ingénieurs), les établissements de formation d'ingénieurs ne relevant pas des universités (2000 ingénieurs), les établissements privés (2000 ingénieurs) et autres (800 ingénieurs)

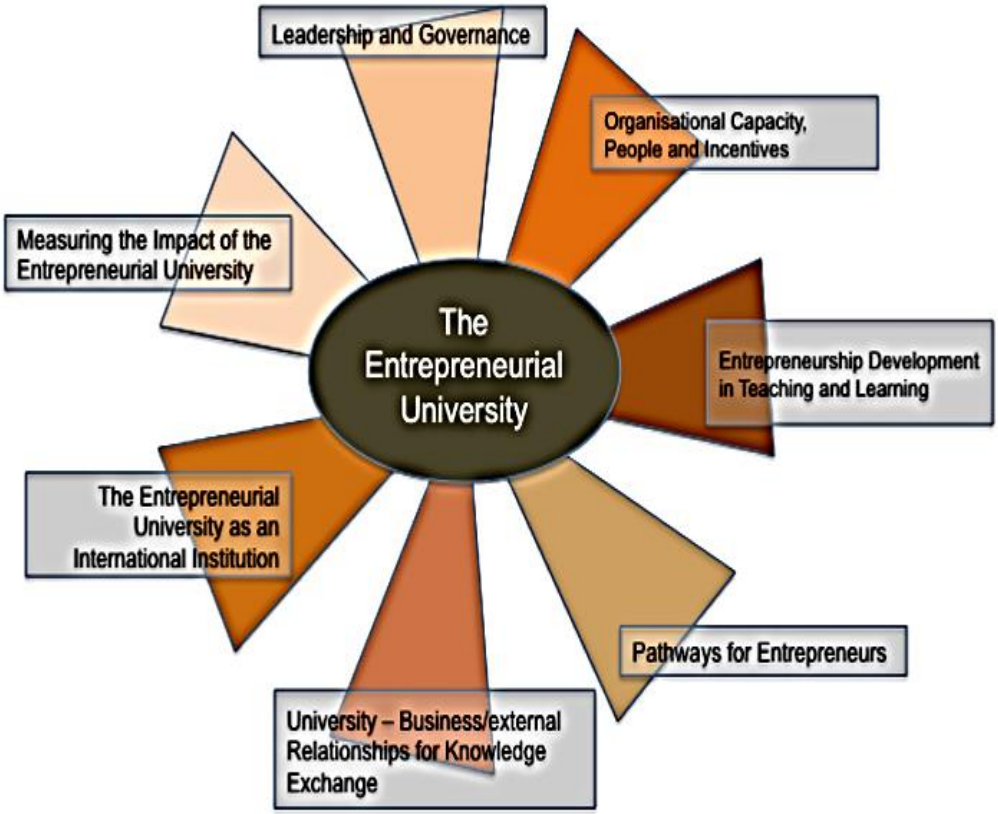
[4] Les intervenants concernés par ce programme sont : les universités (6 241 lauréats), l'OFPPT (6 900 lauréats) et l'ANAPEC (7 650 lauréats). La partie confiée aux universités concerne les filières suivantes : 242 en management de plates-formes offshoring, 1.623 ingénieurs en qualité des logiciels et en réseaux et systèmes, 1.311 techniciens et 3.065 administratifs.

[5] Une convention de contrats spécifiques entre les Universités, le ministère du Développement Social, de la Famille et de la Solidarité (MDSFS) et l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) prévoit de déterminer les filières à créer, le montant de la subvention à accorder à chaque université ainsi que le nombre de lauréats à l'horizon 2012. L'objectif était de former 6700 lauréats à travers la mise en place de nouvelles Licences Professionnelles (LP). A ce titre, 45 filières de LP ont été accréditées en 2007et 2008.

développer chez l'apprenant, et ayant pour objet d'orienter un cadre éducatif évolutif, encourageant l'engagement, l'action et la réflexivité. Ils en ont recensé environ 15 capacités dans leurs travaux à savoir, l'autonomie, la créativité, la capacité d'anticipation, la prise de décision, la responsabilité, la persévérance, l'adaptabilité, la capacité à coopérer, à communiquer, le sens de l'organisation, l'esprit critique, la capacité d'apprentissage, la confiance en soi et l'engagement. Il ne s'agit pas d'un référentiel figé mais des éléments de réflexion identifiés, ayant pour objet le développement de l'esprit entrepreneurial chez l'apprenant. Mais il ne faut pas confondre « capacité et compétence ». La distinction entre capacité et compétence est effective car la capacité est une finalité éducative mais reste insuffisante pour développer des compétences. On peut avoir la capacité de mener une action mais pas de la mener et de la faire aboutir. Par ailleurs, l'exposition à une action ne signifie pas développer une compétence et que les compétences mesurables ne proviennent pas systématiquement des actions (Lukeš & Stephan, 2017). Seule la mobilisation effective et contextualisée des connaissances, des savoir- faire, du temps des réflexivités et des actions encadrées par la médiation des enseignants permet de développer des compétences (Toutain & Verzat, 2017).

Comme il n'y a pas de modèle académiquement admis et unique de l'université qualifiée d'entrepreneuriale (Rodrigues, 2013) à cause de la complexité et la dynamique qui caractérise chaque institution, même si la commission européenne et l'OCDE (2012) en ont esquissé la configuration organisationnelle qui reste, néanmoins propre au contexte européen: le leadership et gouvernance, la capacité organisationnelle, l'entrepreneuriat dans l'enseignement comme élément central, la mise en place de structures d'accompagnement pour soutenir les porteurs de projets, la collaboration et le partenariat avec les entreprises pour faciliter le transfert des connaissances, l'internationalisation et la mesure d'impact pour ajuster leurs stratégies.

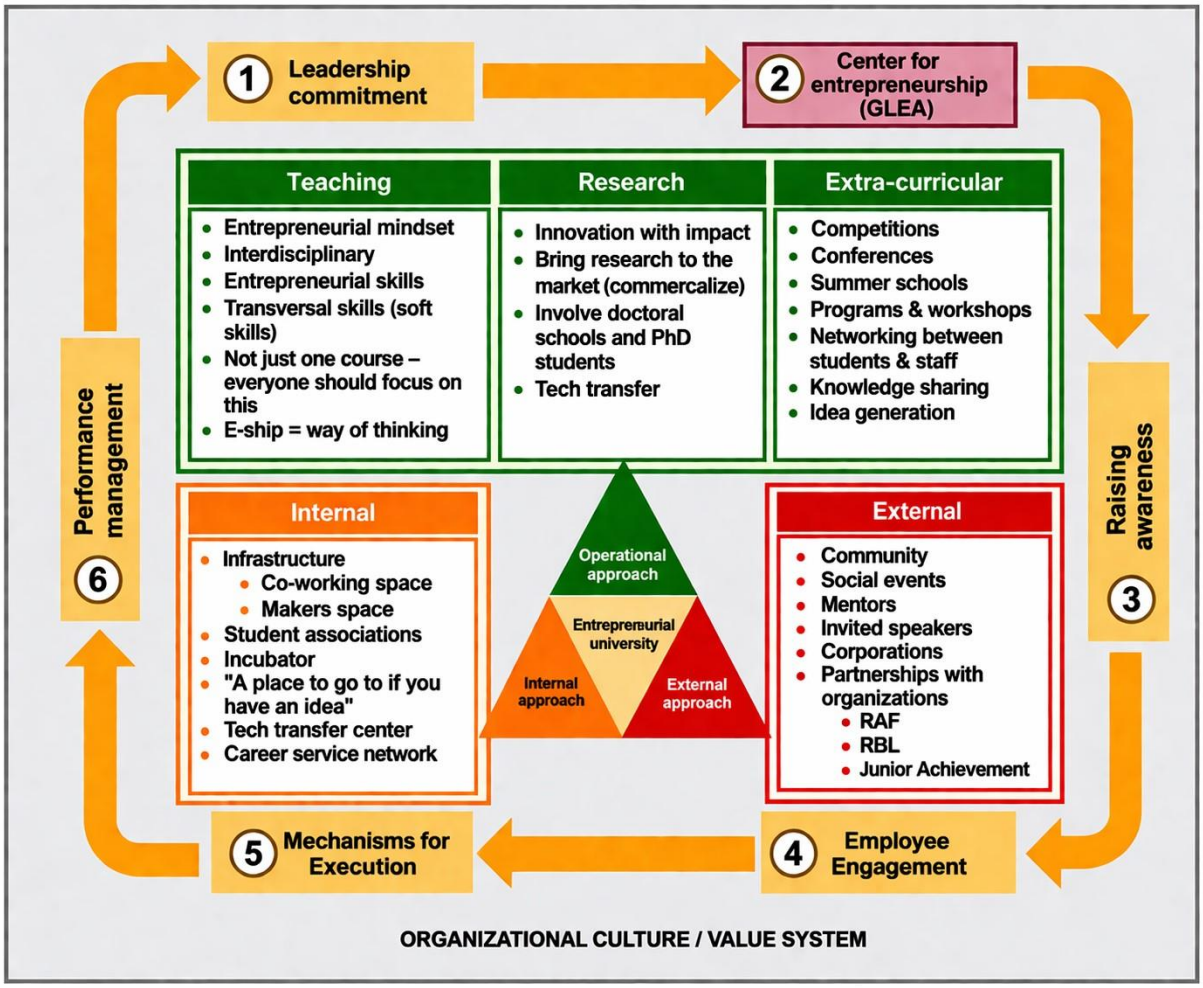
Figure n° 4: A Guiding Framework for Entrepreneurial Universities



Sources : European Commission & OCDE (2012)

Afin de sortir du débat de la réforme organisationnelle prescriptive qui a pris de l'ampleur par rapport à celle enseignante et éducative dans le domaine entrepreneuriat, Grecu &C Denes (2017) ont modélisé les étapes à suivre pour mettre en œuvre l'état d'esprit entrepreneurial nécessaire au rayonnement de l'université entrepreneuriale. Ils proposent, d'articuler trois approches interdépendantes : l'approche interne en infrastructure et espace de créativité, l'approche externe en écosystème entrepreneuriale et relation de l'université avec le milieu des affaires et le territoire d'insertion; et l'approche opérationnelle qui résume l'activité de l'université en enseignements et activités extra curriculaire.

Figure n° 5: Model of the entrepreneurial university



Sources : Grecu & Denes (2017)

Conclusion

Ce travail théorique cherche à comprendre le contexte d'émergence de l'université entrepreneuriale au Maroc. La prise d'intérêt effective pour l'éducation entrepreneuriale a pris forme avec la naissance de l'université entrepreneuriale, en tant que stratégie publique, pour favoriser la création de l'emploi. La prise de conscience de l'importance du développement de l'esprit d'entreprendre, capable de créer de la valeur adaptée à son contexte, a permis de déclencher le processus de mise en place d'un écosystème universitaire où l'employabilité occupe le centre des préoccupations des différentes réformes. Cependant, la réalité entrepreneuriale est complexe et échappe aux prescriptions prédictives, notamment lorsque les résultats obtenus révèle paradoxalement un fort taux d'intention et un faible taux d'action. L'intégration d'une politique éducative entrepreneuriale dans la politique publique reste faible. La prévalence du débat organisationnel du modèle de l'université entrepreneuriale devant conjuguer agilité managériale, autonomie et une meilleure assimilation avec le tissu socio-

économique sur celui éducative a montré ses limites. La réduction de la distanciation entre l'intention et l'agir entrepreneurial n'a pas interrogé l'évolution conceptuelle de l'éducation entrepreneuriale dans les universités publiques. Cet article ouvre la voie à la réflexion sur la formulation d'un modèle de politique publique éducative entrepreneuriale établi autour d'un choix et d'un positionnement méthodologique et institutionnel, assumé -et non expérimental- de l'enseignement de l'entrepreneuriat, en tant qu'objectif, en tant que contenu et en tant que méthode.

Cet article interpelle à la nécessité de mener une réflexion profonde sur un modèle où l'université publique serait un milieu favorable pour la création de richesses et serait incubatrice de la connaissance et du savoir. Un modèle qui l'érigera en tant que pilier de développement et favorisera son émancipation décisionnelle et organisationnelle. Un modèle capable de répondre aux besoins des plans nationaux et sectoriels (les filières des ressources minières, des ressources halieutiques, de l'automobile, de l'aéronautique, de l'agroalimentaire et de l'énergie), et des domaines scientifiques des grandes priorités nationales, tout savoir confondu, et de les accompagner par des activités de recherche développement et d'innovation.

Une réflexion également devra être menée quant à l'inscription de l'université dans l'ère de la 3ème révolution industrielle et de la révolution digitale et de l'intelligence artificielle, et face à l'amenuisement des ressources naturelles. Désormais, l'actif intangible a pris de la valeur et a généré des milliers d'emploi dans des secteurs créatifs, technologiques, et de conseil. Sans oublier la position dominante des capitaux des sociétés à faible actif corporel dans les marchés boursiers. Tous ces arguments suffisent à convaincre quant à la nécessité d'orienter la croissance vers un entrepreneuriat savant : la production du savoir. Une étude empirique holistique permettra de combler les lacunes de cette analyse et ciblera davantage les perspectives d'évolution potentielles de l'université publique marocaine.

BIBLIOGRAPHIE

Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (2024). Back to the future: What we'd change in "social identity theory and the organization"(Academy of Management Review, 1989, 14, 20–39). *Journal of Management Inquiry*, *33*(4), 329-335.

Banque européenne d'investissement, Banque européenne pour la reconstruction et le développement, & Banque mondiale. (2022). Dynamiser une croissance durable du secteur privé au Moyen-Orient et en Afrique du Nord: Données factuelles de l'enquête sur les entreprises [Rapport]

Bentaleb, C. et Louitri, A. (2011). La construction de la croissance des PME au Maroc. Management & Avenir, 43(3), 77-81.

Biedma-Ferrer, J. M., Montañés-Del Río, M. A. y Sánchez-Vázquez, J. M. (2021). L'entrepreneuriat des Étudiants au Maroc: résultats du Guesss 2021. Rapport national GUESSS Maroc 2021. Fundación Universidad Empresa de la provincia de Cádiz

Boutaleb, F.& El Ouazzani Ech Chahdi. Kh. (2019). L'entrepreneuriat au Maroc : Tendances et perspectives stratégiques à la lumière des études GEM de 2015 à 2018.

Clark, B. R. (1983). The higher education system. Academic organization in cross-national perspective. Berkeley, LA: University of California Press.

Clark, B.R. (1998) Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. IUA Press & Pergamon, Paris.

Cohen, M. D., & March, J. G. (1974). Leadership and ambiguity: The American college president. New York: McGraw-Hill.

Conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique. (2022-2023). Rapport sur l'enseignement supérieur. CSEFRS.

Commission Spéciale sur le Modèle de Développement. (2021). Le Nouveau Modèle de Développement : Rapport général [Rapport].

Conseil économique, social et environnemental. (2025). Étude sur les défis des micros, très petites et petites entreprises au Maroc [Rapport]. CESE.

Cornelissen, J. (2002). On the 'Organizational Identity' Metaphor. British Journal of Management. 13. 10.1111/1467-8551.00242.

Denman, B.-D. (2005). Comment définir l'université du XXIe siècle ? Politiques et gestion de l'enseignement supérieur, no 17(2), 9-28.

Dill, D. & Sporn, B. (1995). Emerging Patterns of Social Demand and University Reform: Through a Glass Darkly.

Éloire, F. (2011). Le classement de Shanghai. Histoire, analyse et critique. *L'Homme & la Société*, *178*(4), 17-38.

El Manzani, N., Asli, A. et El Manzani, Y. (2018). Les facteurs de l'échec entrepreneurial des PME marocaines: une étude exploratoire. Marché et organisations, 33(3), 105-144.

Etzkowitz, H. (2001). The Second Academic Revolution and the Rise of Entrepreneurial Science. Technology and Society Magazine, IEEE. 20. 18 - 29.

Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (1997). Universities and the Global Knowledge Economy: A Triple Helix of University-Industry-Government Relations. Pinter.

European Commission, & OECD. (2012). A Guiding Framework for Entrepreneurial Universities. [OECD/European Commission].

Everett, S. (1964). The Community of Scholars by Paul Goodman. New York: Random House, 1962. 175 pp. The Educational Forum, 28(4), 508.

Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P., & Trow, M. (1994). The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies. Sage Publications, Inc.

Grecu, V. & Denes, C. (2017). Benefits of entrepreneurship education and training for engineering students. MATEC Web of Conferences.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The Dynamics of Organizational Identity. Human Relations, 55, 989-1018.

Kirby, D., & Ibrahim, N. (2011). Entrepreneurship Education and the Creation of an Enterprise Culture: Provisional Results from an Experiment in Egypt. International Entrepreneurship and Management Journal, 7, 181-193.

Koubaa, S. & Abdelhak, S.(2012). L'intention entrepreneuriale des étudiants au Maroc: une analyse PLS de la méthode des équations structurelles.

KyrÖ, P. &carrier, c. (eds) (2005). Entrepreneurial learning in universities: bridges across borders. in The Dynamics of Learning Entreprenurship in a Cross-Cultural University Context, Entreprenurship Education Series 2/2005, University of Tampere, Faculty of Education, Research Centre for Vocational and Professional Education: Saarij rven Offset, pp. 14–43.

Larouche, C., Savard, D., Héon, L. & Moisset, J.-J. (2014). Anasynthèse, typologies des conceptions des universités et évaluation de leur performance. Mesure et évaluation en éducation, 37(2), 1–39.

Matt, M. & Schaeffer, V. (2018). Building Entrepreneurial Ecosystems Conducive to Student Entrepreneurship: New Challenges for Universities. Journal of Innovation Economics.

Ministère de l'Économie et des Finances & Banque africaine de développement. (2023). Profil entrepreneurial du Maroc: Résultats de l'Enquête nationale sur l'entrepreneuriat. Royaume du Maroc, MEF & BAD (Initiative EinA).

North, D. (2005). Understanding the Process of Economic Change. Princeton University Press.

Organisation de coopération et de développement économiques. (2003).

Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture [UNESCO]. (2005). *Vers les sociétés du savoir : Rapport mondial de l'UNESCO*. Éditions UNESCO

Rapport annuel de l'OCDE 2003. « Vers de meilleures pratiques de gouvernance de la recherche publique » Éditions OCDE.

Pittaway, L. and Cope, J. (2007) Entrepreneurship Education: A Systematic Review of the Evidence. International Small Business Journal, 25, 479-510.

Rodrigues, V.S. (2023). La circulation des idéaux et des dispositifs managériaux La diffusion d'idéologies via les écosystèmes des startups: un exemple brésilien. 10°Congrès de l'association française l'Association Française de Sociologie, Jul, Lyon, France.

Scott, P. (1998). Massification, Internationalization and Globalization. In P. Scott (Ed.), The Globalization of Higher Education (pp. 108-129). Buckingham: The Society for Research into Higher Education/Open University Press.

Sieger, P., Fueglistaller, U., et Zellweger, T. (2016). Entrepreneurial intentions and activities of students: A global perspective. [Rapport GUESSS 2016]. Université de Saint-Gall, Centre de recherche sur les PME et l'entrepreneuriat (KMU-HSG).

Streeter, D. H. & Jaquette, J. P., Jr. & Hovis, K. (2002) "University-wide Entrepreneurship Education: Alternative Models and Current Trends," Working Papers 127271, Cornell University, Department of Applied Economics and Management.

Surlemont, B., & Kearney, P. (2009). Pédagogie et esprit d'entreprendre. De Boeck Supérieur.

Toumi, M. (2023). Etude de l'échec du passage à l'acte entrepreneurial des étudiants-entrepreneurs: une approche par le modèle SMOCS Cas de PÉPITE de l'Université Sorbonne Paris Nord. Sociologie. Université Paris-Nord - Paris XIII, Français.

Toutain, O. et Verzat, C. (2017). L'entrepreneuriat et la jeunesse, un sujet en quête de sens. Entreprendre & Innover, 33(2), 5-9. https://doi.org/10.3917/entin.033.0005.

Touzani, A. 2024. L'Entrepreneuriat et développement économique au Maroc: Défis et Perspectives. Revue Française d'Economie et de Gestion.

Weick, K. E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. Administrative Science Quarterly, 21, 1-19.

Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of management inquiry*, *15*(3), 219-234.