

## **Université entrepreneuriale : vers un nouveau modèle de développement socioéconomique**

***-Cas de l'Université Hassan II de Casablanca (UH2C)-***

## **Entrepreneurial university: towards a new model of socio-economic development**

***-Case of Hassan II University of Casablanca (UH2C)-***

**BOUNHR Imane**

Doctorante

Faculté des Sciences Economiques, Juridiques et Sociales de Mohammedia,  
Université Hassan II de Casablanca, Maroc  
Laboratoire de Performance Economique et Logistique (PEL)  
**imanebounahr03@gmail.com**

**EL KHATTAB Younes**

Enseignant-Chercheur

Faculté des Sciences Economiques, Juridiques et Sociales de Mohammedia,  
Université Hassan II de Casablanca, Maroc  
Laboratoire de Performance Economique et Logistique (PEL)  
**younes.master@hotmail.com**

**Date de soumission** : 29/09/2022

**Date d'acceptation** : 12/11/2022

**Pour citer cet article** :

BOUNHR.I. & EL KHATTAB.Y. (2022) «Université entrepreneuriale : vers un nouveau modèle de développement socioéconomique -Cas de l'Université Hassan II de Casablanca (UH2C)-», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 3: Numéro 11» pp :228 - 252.

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

Attribution License 4.0 International License



## Résumé

Les défis récents tels que la mondialisation, l'évolution technologique et une économie fondée sur le savoir ont incité de nombreuses organisations et pays à rechercher de nouvelles façons de conserver leur avantage concurrentiel. C'est dans ce cadre que l'université entrepreneuriale, qui constitue un élément fondamental du système éducatif, peut jouer un rôle décisif dans le développement et la promotion de l'esprit d'entreprise, en faisant de tous les diplômés des établissements universitaires des entrepreneurs et assurant un développement socio-économique rapide. L'objectif de cet article est de montrer la relation entre l'université entrepreneuriale et le développement socio-économique, en se basant sur des approches théoriques. Également, ce travail mettra l'accent sur le rôle de l'université Hassan II de Casablanca (UH2C) en tant qu'une université entrepreneuriale dans le processus de construction sociale, ainsi que son apport dans le développement économique. Les résultats de ce travail indiquent qu'il existe un lien positif entre l'université entrepreneuriale et le développement socioéconomique, et la voie vers une université entrepreneuriale commence par une collaboration gouvernementale-industrie-université. A cet égard, le rôle de l'UH2C s'est élargi pour se concentrer sur l'amélioration du capital entrepreneurial et la facilitation des comportements pour prospérer dans une société entrepreneuriale et contribuer à la dynamique nationale de notre pays.

**Mots clés :** éducation ; entrepreneuriat ; université entrepreneuriale ; UH2C ; développement socioéconomique.

## Abstract

Recent challenges such as globalization, technological change, and a knowledge-based economy have prompted many organizations and countries to explore new ways to retain their competitive edge. It is within this framework that the entrepreneurial university, which constitutes a fundamental element of the educational system, can play a decisive role in the development and promotion of the entrepreneurial spirit, by making all graduates of university establishments entrepreneurs and ensuring rapid socio-economic development. The objective of this article is to show the relationship between the entrepreneurial university and socio-economic development, based on theoretical approaches. Also, this work will emphasize the role of Hassan II University of Casablanca (UH2C) as an entrepreneurial university in the process of social construction, as well as its contribution to economic development. The results of this work indicate that there is a positive link between the entrepreneurial university and socioeconomic development, and the path to an entrepreneurial university begins with government-industry-university collaboration. In this regard, the role of UH2C has expanded to focus on enhancing entrepreneurial capital and facilitating behaviors to thrive in an entrepreneurial society and contribute to the national dynamics of our country.

**Keywords :** education; entrepreneurship; entrepreneurial university; UH2C; socioeconomic development.

## Introduction

Dans le contexte de la révolution académique, le rôle de l'université dans la société a évolué au fil du temps, intégrant une troisième mission de développement socio-économique qui transforme l'université traditionnelle d'enseignement et de recherche en université entrepreneuriale. L'émergence d'une nouvelle mission entrepreneuriale détermine l'implication directe des universités dans l'exploitation des résultats de la recherche, des collaborations plus intenses avec l'industrie et une implication dans le développement économique régional. L'apparition de l'université entrepreneuriale a donné aux universités un double mandat : produire de nouvelles connaissances, mais aussi modifier ses valeurs et ses activités de manière à faciliter les retombées de connaissances, la production d'un capital humain qualifié et le transfert de technologie de l'université à l'industrie.

L'interaction entre l'université et l'entrepreneuriat est la clé pour améliorer les conditions d'innovation dans un pays fondée sur le savoir, un moteur de la croissance économique et de la création d'emplois. Au fur et à mesure que l'économie est passée du capital physique au capital humain, puis à l'esprit d'entreprise, l'université entrepreneuriale était une réponse pour générer des PME innovantes basées sur la connaissance et à favoriser les conditions d'innovation dans les sphères institutionnelles. Le Maroc a récemment lancé des plans et des réformes de l'enseignement supérieur visant à aligner davantage son système universitaire sur les bonnes pratiques internationales. Il cherche à créer un système d'enseignement supérieur réactif et plus flexible favorisant une plus grande autonomie institutionnelle, permettant aux jeunes diplômés d'intégrer facilement le marché du travail et contribuant à la croissance économique nationale. Cependant, selon le Haut-Commissariat au Plan la population des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur marocain paraît être la plus touchée par le chômage, avec un taux de 26,8% au niveau supérieur en quatrième trimestre de 2021 contre 25,7% en troisième trimestre de la même année, ainsi que le taux de chômage des diplômés de niveau moyen est passé de 14,7% à 15,1% pour la même période. Cette situation devient de plus en plus complexe, elle peut s'expliquer par deux éléments principaux. Le premier est l'inadéquation entre les formations académiques et les besoins réels du marché de l'emploi. Le deuxième élément est la faible participation du secteur privé dans le milieu universitaire qui limite la capacité du marché du travail à absorber les jeunes diplômés, dont le nombre n'arrête pas d'augmenter. Par conséquent, l'insertion de l'approche entrepreneuriale dans les établissements de l'enseignement universitaire au Maroc se présente comme outil stratégique, parmi d'autres, pour résoudre ce déséquilibre et pousser les jeunes diplômés à créer leur propre emploi et s'intégrer dans la vie

active. Dans ce cadre, le Maroc s'oriente vers une stratégie de croissance fondée sur le savoir, qui consiste à transférer l'université marocaine vers un nouveau modèle entrepreneurial afin de contribuer efficacement à la transition du pays vers une économie développée fondée sur la connaissance et de promouvoir les capacités d'innovation et les gains de productivité. À cet égard, une importance croissante a été accordée au rôle des universités marocaines notamment l'Université Hassan II de Casablanca (UH2C) dans la stimulation de développement socio-économique grâce à l'inculcation d'un esprit d'entreprise, la recherche et développement (R&D), l'attraction de talents étrangers et la commercialisation de haute technologie.

Dans cet article, l'UH2C est examinée comme une étude de cas sur la façon dont les universités entrepreneuriales marocaines réagissent à la mondialisation de l'économie du savoir. Donc notre problématique est formulée comme suit : **en quoi consiste le rôle de l'université entrepreneuriale notamment l'UH2C en matière de développement socio-économique ?**

Dans cette étude, nous essayons d'étudier la validité de l'hypothèse basée sur la contribution directe de l'université entrepreneuriale au développement socio-économique d'une institution ou d'un pays dans son ensemble, à travers l'analyse du lien entre l'entrepreneuriat, l'université et le développement socio-économique, en se basant sur des approches théoriques. L'article propose à la fois une analyse descriptive et qualitative, à travers l'examen de études théoriques et des analyses documentaires, afin de décrire le rôle de l'université entrepreneuriale notamment l'UH2C dans le développement socioéconomique et l'insertion professionnelle des diplômés. Donc, nous allons présenter un cadre conceptuel de la problématique traitée et une revue de littérature, puis nous allons exposer le modèle d'entrepreneuriat adapté au secteur de l'enseignement supérieur plus précisément par l'Université Hassan II de Casablanca (UH2C).

## **1. Cadre conceptuel**

### **1.1. Le rôle de l'université**

Les études existantes décrivent principalement les universités comme ayant deux missions traditionnelles : l'enseignement et la recherche.

- **L'université selon le modèle Solow** : dans l'économie de Solow, où la croissance économique était obtenue en combinant deux facteurs clés de production : la main-d'œuvre non qualifiée et le capital physique, la contribution économique des universités était marginale. La plupart des activités de recherche et d'enseignement pourraient difficilement être interprétées comme une amélioration du stock de capital physique ou une augmentation de la disponibilité de main-d'œuvre non qualifiée pour l'industrie. La contribution des universités aux États-Unis pendant l'après-guerre se situait dans le domaine social et politique. Les universités américaines

étaient passées d'extensions d'institutions religieuses à des institutions indépendantes, efficaces d'enseignement supérieur au XXe siècle. L'université était une institution préparant les jeunes à penser librement et de manière indépendante, et où les valeurs fondamentales de la civilisation et de la culture occidentale étaient transmises de génération en génération. Pendant l'économie de Solow, l'accent étant mis sur le capital physique et la main-d'œuvre non qualifiée en tant que facteurs jumeaux qui déterminent la performance économique. Malgré les contributions prééminentes de l'université aux valeurs sociales et politiques, sa contribution économique a été modeste (Audretsch, 2009).

- **L'université selon le modèle Romer** : l'économie de Romer remplaçait l'économie de Solow, où le facteur de la connaissance devenait plus important tandis que le rôle du capital physique reculait. Le rôle des universités dans l'économie est passé d'un rôle tangentiel et marginal à un rôle central en tant que source de connaissance. Romer et Lucas considèrent la connaissance comme un facteur clé de production qui, avec les facteurs traditionnels du capital physique et du travail, avait un impact substantiel sur la croissance économique. Le savoir était considéré comme un moteur particulièrement puissant de la croissance économique promouvant les valeurs sociales et culturelles. L'université produit des connaissances à d'autres entreprises et individus qui pourraient appliquer ces connaissances pour améliorer leur productivité et compétitivité.

## **1.2. L'université entrepreneuriale**

Dans une économie fondée sur la connaissance, les universités ont été affectées par de nouvelles responsabilités telles que le développement économique et social. Les études existantes portent principalement sur les universités dans l'accomplissement de leurs missions traditionnelles (l'enseignement et la recherche), ou offrent une perspective étroite à l'université entrepreneuriale comme un nouveau modèle qui consiste à émerger l'esprit entrepreneurial chez les étudiants. Les gouvernements encouragent cette transition académique comme une stratégie de développement économique qui reflète également l'évolution des relations entre producteurs et utilisateurs de connaissances. Il apparaît que l'université entrepreneuriale est un phénomène global avec un parcours de développement pareil qui joue un rôle accru dans l'innovation technologique.

(Etzkowitz et al., 2000) stipulent que le savoir devient un élément de plus en plus important de l'innovation. L'université en tant qu'institution de production et de diffusion du savoir, joue un rôle plus important dans l'innovation industrielle, elle devient un élément-clé du système d'innovation à la fois comme fournisseur de capital humain et comme pépinière de nouvelles

entreprises. L'auteur a déployé le modèle de la triple hélice (relations université-industrie-gouvernement) comme un modèle de formation pour trois secteurs, qui maintiennent le contrôle des connaissances notamment l'État, l'université et le milieu des affaires. Également, (Etzkowitz, 2003) a considéré l'université entrepreneuriale comme le résultat de l'élaboration d'une logique interne de développement universitaire qui élargissait auparavant l'entreprise universitaire d'une focalisation sur l'enseignement à la recherche. Autrement dit, l'université ne va pas renoncer ses missions traditionnelles de l'enseignement et de la recherche, mais elle va occuper une troisième mission d'entrepreneuriat.

Selon (Cunningham et al., 2016) les universités entrepreneuriales sont des contributeurs importants et significatifs aux économies et aux sociétés. Ils sont au carrefour du développement et du transfert des connaissances. Ils sont devenus des acteurs essentiels pour les régions et les pays dans la réalisation d'un développement économique et social plus poussé. (Clark, 1998) a réalisé une étude sur la transformation entrepreneuriale des universités à l'aide d'une étude de cinq universités européennes qui cherchent à devenir des universités entrepreneuriales, Clark a identifié cinq éléments communs d'une transformation institutionnelle réussie : une base de financement diversifiée, une culture entrepreneuriale intégrée, un noyau directeur renforcé, un cœur académique stimulé et une périphérie de développement élargie.

**Figure N°1 : Caractéristiques de l'Université entrepreneuriale**



**Source : élaborer par les auteurs**

### **1.3. Emergence de la relation université- entrepreneuriat**

Le domaine de l'entrepreneuriat quelles que soient ses tâches (esprit d'entreprendre ou la création des entreprises et startup) n'était pas présent au sein de l'université. Cette dernière s'est toujours liée à ses missions historiques qui sont l'enseignement et la recherche, mais aussi elle a essayé de faciliter aux étudiants diplômés le passage vers le marché du travail, cette relation entre l'université et le monde professionnel a contribué à l'apparition de lien entre

l'entrepreneuriat et l'université. En outre, les effets de l'entrepreneuriat au niveau universitaire se sont développés en raison de l'émergence du phénomène de transfert de technologie universitaire et de l'évolution du rôle de l'université dans les systèmes nationaux d'innovation et le développement économique.

En outre, (Schmitt Christophe, 2005) a défini l'évolution de l'entrepreneuriat dans le domaine de l'enseignement supérieur selon les étapes suivantes :

- **Phase de prérelation** : caractérisée par l'absence de la culture entrepreneuriale dans les travaux de recherche et dans l'enseignement au sein des universités ;
- **Phase d'initialisation ou de construction** : à cette étape commence l'émergence de la relation entre l'entrepreneuriat et l'université, l'introduction de ce rapport est liée à deux facteurs principaux : la crise des années 70 qui a entraîné la limite de l'approche de grande entreprise qui ne répond plus aux attentes des parties prenantes et au modèle de développement économique notamment une faible contribution à la création d'emplois. L'université a commencé de former des entrepreneurs et des gestionnaires afin de pousser l'université à répondre aux besoins de l'économie. À cet effet, le deuxième facteur réside dans l'intérêt que portent les parties concernées sur l'importance de la culture entrepreneuriale dans le développement économique national à travers la création des petites et moyennes entreprises qui se traduit par la création des opportunités d'emplois et le transfert de technologies ;
- **Phase de valorisation de la recherche** : consiste à renforcer la relation université-entrepreneuriat grâce à la progression des pays industrialisés et l'aspect d'innovation. Dans ce sens, l'université intervient pour promouvoir la recherche et développer les conditions nécessaires pour passer d'un volet scientifique à un volet industriel (Aurelle, 1998). Les universités commencent à valoriser le capital immatériel en passant à l'actionnabilité de la recherche scientifique à travers le transfert vers l'industrie ;
- **Phase d'intégration** : consécration du potentiel dédié au renforcement de la relation entre l'entrepreneuriat, l'université et le développement de l'innovation à travers des structures d'incubation favorisant la création d'entreprise et l'insertion professionnelle des jeunes diplômés;
- **Phase de suivi et d'évaluation** : l'élargissement du rôle de l'université à travers le développement de compétence, le transfert des technologies, la création des PME et l'accompagnement des étudiants dans le monde des affaires nécessite l'intégration de l'approche de suivi et la culture d'évaluation dans le processus d'entrepreneuriat.

#### **1.4. L'université entrepreneuriale et le développement socio-économique**

L'université a souvent peur du changement, en particulier des innovations dans des normes académiques qui semblent être initiées par des forces extérieures, les changements ont toujours été de l'intérieur (rénovations internes). L'université a été rapidement transformée en passant à une nouvelle génération d'entreprises. Dans ce cadre, (Etzkowitz et al., 1998) ont affirmé l'importance des universités entrepreneuriales dans le développement socioéconomique et l'amélioration des connaissances scientifiques, tout en transmettant ces valeurs universitaires vers le monde des affaires. Également, les pratiques entrepreneuriales dans les universités permettent d'enrichir le domaine de la recherche fondamentale et l'enseignement des formations professionnelles plus réalistes et riches qui ouvrent l'accès au marché du travail. Les établissements entrepreneuriaux se caractérisent par des partenariats et des collaborations avec le secteur industriel permettant de bénéficier des opportunités intéressantes. Les universités connaissent actuellement une deuxième révolution intégrant le développement économique et social dans le cadre de leur mission. La première révolution académique a fait de la recherche une fonction académique en plus de l'enseignement. Aujourd'hui, l'université entrepreneuriale émergente intègre le développement économique comme une fonction supplémentaire parallèlement à l'enseignement et à la recherche. C'est cette capitalisation des savoirs qui est au cœur d'une nouvelle mission de l'université, reliant plus étroitement les universités aux utilisateurs des savoirs et érigeant l'université en acteur économique (Etzkowitz, 1998). Les relations avec l'industrie se sont encore compliquées, les entreprises considèrent l'université comme un concurrent potentiel par son rôle dans la création de nouvelles entreprises. Bien que certains universitaires et industriels souhaitent que l'université revienne à son rôle traditionnel de formation des étudiants et de publication des résultats de recherche. De nombreux États et gouvernements locaux financent des centres et des programmes pour encourager les établissements universitaires à générer une nouvelle activité économique. En effet, les investisseurs en capital-risque conseillent aux futurs fondateurs universitaires d'entreprises que la meilleure façon de lancer leur entreprise est de travailler avec les étudiants pour développer les premières étapes de leur technologie. Les conflits ne portent plus sur la question de savoir si l'université doit rechercher des connaissances à des fins lucratives, mais sur la forme que prendront les innovations organisationnelles pour s'adapter aux relations avec l'industrie.

### **1.5. Les facteurs de transformation de l'université marocaine en université entrepreneuriale**

Le système éducatif marocain est une copie du modèle français, il a hérité ses avantages et ses inconvénients et souffre donc des mêmes problèmes que le système français. Pour comprendre le modèle marocain d'enseignement supérieur, il est nécessaire de faire un bref examen du modèle français qui en constitue la référence, sans prétendre en faire une analyse exhaustive. Selon (Cervel, 2018) le système français s'est davantage intéressé aux Grandes écoles au détriment de l'Université, cette opposition entre ces deux composantes a bloqué le système universitaire français qui a montré ses limites dans les classements internationaux. Le système français comprend quatre éléments principaux : l'existence d'un puissant système historique des « Grandes écoles », qui a généré un système particulier de sélection des élites; l'existence d'un système de recherche spécifique organisé autour de grandes institutions nationales ; le rôle central de l'État avec ses administrations nationales dominées par le ministère de l'éducation nationale et/ou le ministère de l'enseignement supérieur et de la Recherche scientifique ; et l'existence d'organismes d'agents de l'État de l'enseignement supérieur d'une part et de la recherche d'autre part. Par conséquent, le système de l'enseignement supérieur marocain a hérité de ses quatre caractéristiques. L'État a créé le système des « Grandes écoles » principalement pour assurer le recrutement de ses cadres techniques supérieurs. Or, le modèle français est aujourd'hui remis en cause, et l'on s'interroge sur sa capacité à faire face aux défis de demain, notamment avec la nouvelle mission de l'université caractérisée par sa responsabilité sociale et sociétale. L'université marocaine peut être considérée comme une annexe de l'université française ; en raison de la relation historique entre la France et le Maroc, son ancienne colonie. L'illustration est l'adoption de la langue française dans l'enseignement et son renforcement dans l'enseignement primaire et secondaire à contre-courant de la tendance mondiale à l'utilisation massive et croissante de l'anglais comme langue internationale. La plupart des étudiants décrivent l'université marocaine comme une usine à chômeurs, compte tenu du taux de chômage qui croît avec le niveau de diplôme, ces chiffres alarmants remettent en cause le modèle actuel de gouvernance de nos universités. Par conséquent, la gouvernance de l'enseignement supérieur marocain a évolué avec la loi 01.00 de l'année 2000 d'un modèle de gouvernance contrôlée par l'Etat à un modèle de gouvernance supervisée par l'État. C'est un modèle mixte qui réunit dans une certaine mesure et à des degrés divers, compte tenu des multiples défis et pressions auxquels les universités marocaines sont confrontées, tels que les problèmes d'employabilité et de financement. L'autonomie des universités marocaines a été renforcée et l'implication des parties

prenantes s'est élargie. L'université marocaine a essayé de changer de paradigme pour adopter un modèle d'enseignement qui allie le respect des valeurs académiques à la contribution au développement socio-économique de la nation : un modèle plus inclusif plus participatif, collaboratif et plus entrepreneurial, qui encourage l'auto-emploi et maintient une vision globale et une vocation régionale, orientée vers le développement local, et ouvre la voie à de nouvelles études visant à améliorer la gouvernance et la qualité de l'enseignement supérieur.

#### **1.6. Etat des lieux sur les universités entrepreneuriales marocaines**

Le modèle de l'université marocaine qui a prédominé pendant des décennies a été orienté vers la formation des cadres de l'administration publique et la recherche scientifique, il est passé d'un modèle de gouvernance étatique à un modèle de gouvernance supervisée par l'État, ce qui favorise l'implication des différentes parties prenantes et la logique de gouvernance partagée. En effet, les universités font partie intégrante de l'écosystème des affaires. L'université est également considérée comme vitale au sein d'un écosystème d'affaires. Sur un plan réel, ce rôle reste très négligeable et inadapté aux différents profils d'entrepreneurs (en matière d'âge et de formation), un facteur essentiel qui décourage de nombreux étudiants à s'investir davantage dans cette aventure. C'est pour cela, l'université devient un établissement entrepreneurial contribuant à l'amélioration de son écosystème d'affaires principalement par des partenariats avec d'autres institutions et entreprises. Les universités entrepreneuriales marocaines permettant d'encourager et d'accompagner les jeunes étudiants de créer leurs propres projets et d'avoir un revenu, l'université essaie de développer une triple combinaison de formation, d'accompagnement et de retour d'expérience. Cette promotion de l'entrepreneuriat ne peut qu'être bénéfique et produire une meilleure qualité de futurs entrepreneurs (tableau n°1).

En conséquence, l'entrepreneuriat a un effet progressif mais lent. Il met l'accent sur le rôle essentiel de l'université entrepreneuriale dans son écosystème d'affaires. Un rôle qui existe, mais qui est dû à une lenteur d'exécution et à une inadéquation avec les différents profils d'entrepreneurs existants et qui souvent ne trouvent pas un accompagnement adapté de la sphère universitaire.

**Tableau N°1 : analyse SWOT de l'état des lieux des universités entrepreneuriales marocaines**

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Bon niveau de recherche scientifique sur le volet national et international ;</li> <li>-Utilisation des moyens numérique;</li> <li>-Attractivité des universités entrepreneuriales qui se traduit par un effectif élevé des étudiants nationaux et étrangers ;</li> <li>-Mobilisation sur des projets importants ;</li> <li>-Richesse et multiplicité des formations de haut niveau ;</li> <li>-Vaste choix des disciplines (sciences économiques, mathématiques, humaines, etc) ;</li> <li>-Collaboration avec le monde des affaires ;</li> <li>-Renforcement des jeux de stimulation et des cours d'entrepreneuriat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Inadaptation aux enjeux socioéconomiques ;</li> <li>-Manque de collaboration entre les parties prenantes et de visibilité nationale ;</li> <li>-Manque de professionnalisme ;</li> <li>-Absence de la charte des valeurs où figure la mission de l'université en relation avec le monde socioéconomique ;</li> <li>-Nombre limité des partenariats université-entreprise ;</li> <li>-Absence d'un système d'alternance.</li> </ul>
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ouverture sur le monde international ;</li> <li>-Pôles de compétitivité nationaux et régionaux ;</li> <li>-Pays dynamique encourageant l'entrepreneuriat ;</li> <li>-Potentiel important ;</li> <li>-Lauréats occupent des postes de responsabilité ;</li> <li>-Besoin énorme des universités innovatrices et des jeunes diplômés ayant un bon niveau de compétence et d'expertise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Économie marquée par des indicateurs sociaux peu favorables et des faiblesses structurelles ;</li> <li>-Poids de la crise COVID-19 qui engendre un désengagement des entreprises sur l'innovation et la recherche scientifique ;</li> <li>-Insuffisance des interactions entre les entreprises et universités avec une faiblesse de la R&amp;D.</li> </ul>

**Source : élaborer par les auteurs**

## **2. Revue de littérature**

### **2.1. Modèle théorique de Clark**

(Clark, 1998) a examiné les questions liées à la transformation entrepreneuriale des universités à l'aide d'une étude de cinq universités européennes qui s'efforcent de devenir plus entreprenantes et entrepreneuriales. Les cinq institutions étaient : l'Université de Warwick (Angleterre) ; l'Université de Twente (Pays-Bas) ; l'Université de Strathclyde (Ecosse) ; Chambers University of Technology (Suède); et l'Université de Joensuu (Finlande). Chaque

institution a été visitée deux fois pour des visites d'une à deux semaines en 1994, 1995 et 1996.

Dans le modèle de Clark il y a cinq-éléments clés d'une transformation institutionnelle réussie :

- Un noyau directeur renforcé pour une gestion de groupes universitaires ;
- Une périphérie développementale élargie ;
- Une base de financement diversifiée ;
- Un cœur académique stimulé avec des établissements engagés dans l'entrepreneuriat : l'université doit être proactivement entrepreneuriale plutôt d'attendre passivement que cela se réalise ;
- Une culture entrepreneuriale intégrée.

L'ensemble de ces composantes aident les universités à surmonter le déséquilibre croissant entre les demandes environnementales et la capacité des universités à répondre aux exigences comme dans les universités à l'échelle internationale. Alors que les universités subissent une pression croissante pour changer leur caractère traditionnel et devenir plus innovantes et entrepreneuriales, la mise en œuvre réussie de nouvelles perspectives managériales est importante pour leur succès.

Clark place ces concepts d'organisation dans un cadre plus large de transformation universitaire et suggère que la relation université-environnement se caractérise par une asymétrie croissante entre la demande environnementale et la capacité institutionnelle, ce qui entraîne la nécessité d'une capacité globale à répondre de manière flexible et sélective.

## **2.2. Modèle théorique de Burykhina**

L'évolution des rôles et du statut d'une université a nécessité le développement de nouvelles approches de gestion qui, à leur tour, ont entraîné la nécessité de former et de recycler leur personnel pour les aider à appliquer les principes de gestion essentiels à l'innovation et à l'entrepreneuriat. Selon (Burykhina, 2006) le modèle de Clark n'accorde qu'une brève description à cinq facteurs qui doivent être utilisés pour transformer l'université traditionnelle en université entrepreneuriale. Également, le modèle de Clark suppose l'indépendance vis-à-vis de l'État et l'université ne contribue pas au développement de la région. Dans ce cadre, Burykhina est centrée sur le modèle Triple-hélice comme concept le plus important dans le développement régional, une université entrepreneuriale comme élément-clé du modèle Triple-hélice, la transformation de l'université en « Entreprise Organisation », son positionnement dans une région et sur l'éducation permet de développer le modèle de transformation de l'université régionale en un modèle entrepreneurial et à atteindre les objectifs de développement stratégique de la région.

### **2.3. Modèle théorique Sporn**

Les universités sont confrontées à des environnements dynamiques auxquels elles doivent répondre en développant de nouvelles formes d'organisation souvent pour favoriser l'adaptation. De ce fait, les structures de gouvernance, de gestion et de direction évoluent – dans le but d'accroître la flexibilité, l'efficacité et l'efficacités. Cela implique de nouvelles procédures pour gérer la relation avec l'environnement, de nouvelles structures d'autorité au sein des universités et de nouveaux modes d'allocation des ressources. (Sporn, 2001) a élaboré un modèle pour relever les nouvelles formes d'organisation qui sont introduites pour mieux soutenir l'adaptation dans l'enseignement supérieur et renforcer la tendance actuelle vers des universités plus entrepreneuriales. Sporn a relié entre les forces environnementales et la structure universitaire à travers la gouvernance, le leadership et le management. Il a présenté six facteurs formels (structure, leadership, management, missions, objectifs et gouvernance,) et un facteur informel (culture organisationnelle). Il a ajouté deux facteurs supplémentaires qui sont la diversité de financement et l'autonomie institutionnelle.

### **2.4. Modèle théorique d'Etzkowitz**

Selon Etzkowitz (2003) cité par (Gjerding et al., 2006), l'émergence de l'université entrepreneuriale s'inscrit dans un processus historique inspiré par les travaux de Clark sur l'esprit d'entreprise à l'université. L'université entrepreneuriale a deux missions traditionnelles (enseignement et recherche) mais Etzkowitz a ajouté une troisième relative au développement économique et social. (Gjerding et al., 2006) ont démontré qu'il existe des différences et des similitudes entre les universités dans l'application des pratiques entrepreneuriales. Il faut que l'esprit d'entreprise et la culture entrepreneuriale soient bien accueillis dans les établissements d'enseignement supérieur.

(Etzkowitz, 2003) a considéré la naissance de l'entrepreneuriat universitaire est liée à des impulsions internes aussi bien qu'externes. L'université entrepreneuriale est le résultat de l'élaboration d'une logique interne de développement universitaire qui élargissait auparavant l'entreprise universitaire d'une focalisation sur l'enseignement à la recherche. L'organisation interne de l'université de recherche consiste en une série de groupes de recherche qui ont des qualités d'entreprise, en particulier dans des conditions où le financement de la recherche est attribué sur une base compétitive.

### **2.5. Modèle théorique Kirby et Guerrero.**

Selon (Guerrero et al., 2006) les universités ont été affectées par de nouvelles responsabilités telles que le développement économique et social régional. À cet égard, les universités sont

tenues de fonctionner de manière plus entrepreneuriale, en commercialisant les résultats de leurs recherches et en créant de nouvelles entreprises fondées sur le savoir. (Guerrero et al., 2006) ont proposé des facteurs environnementaux (formels et informels) qui affectent la création et le développement des universités entrepreneuriales. Ces facteurs formels (structure de l'université et sa gouvernance) et informels (attitude de l'université envers les divers acteurs) facilitent ou retardent le phénomène d'une université entrepreneuriale.

### **2.6. Modèle théorique de Rajhi**

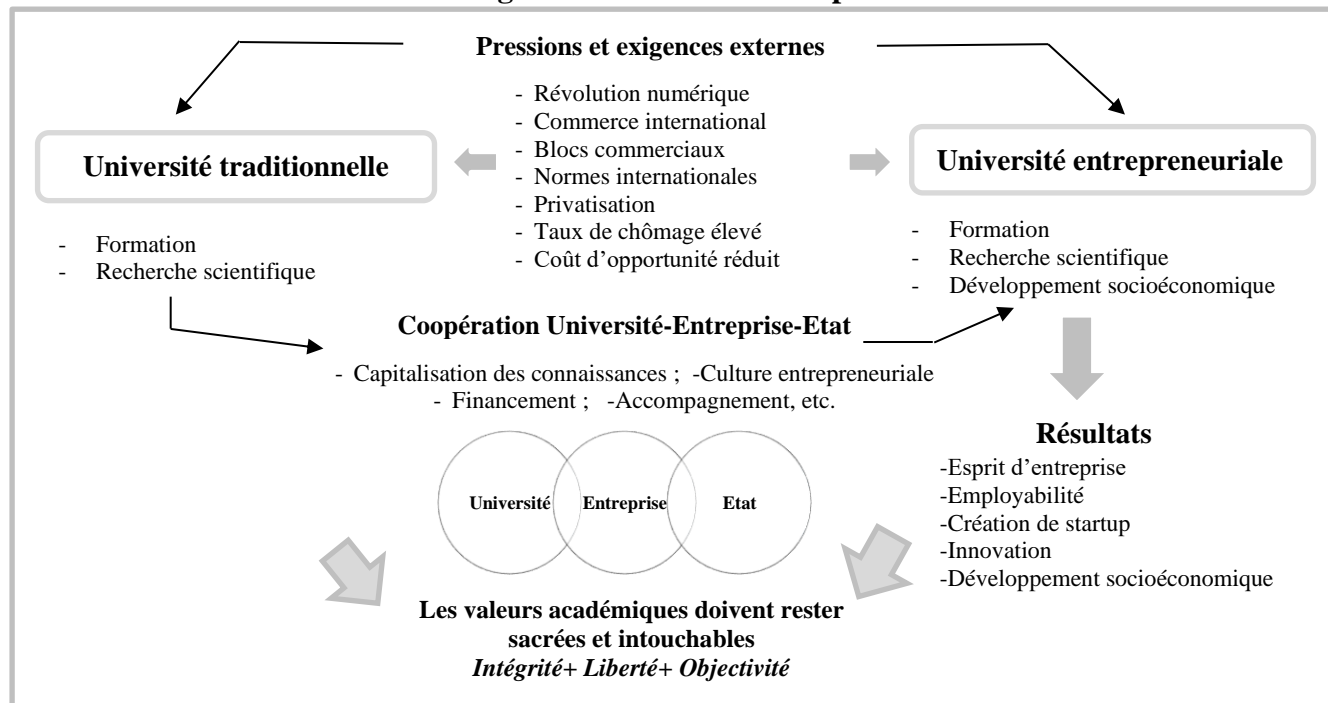
(Rajhi, 2011) a réalisé une enquête à travers des entretiens avec 24 responsables dans des diverses universités tunisiennes afin d'identifier les facteurs de développement de l'esprit entrepreneurial dans l'université tunisienne. Rajhi a affiné un modèle théorique comme un outil pour les universités qui veulent concrétiser une stratégie de promotion de l'entrepreneuriat et elle a distingué entre l'environnement interne et externe de l'université, ainsi qu'elle a identifié des variables pour enrichir son modèle conceptuel notamment le type de l'université, l'intégration des TIC, les partenariats université-université et université-entreprise et la formation en entrepreneuriat, etc.

### **2.7. Modèle théorique d'une université marocaine entrepreneuriale**

(El Manzani & Amina, 2016) ont proposé un modèle théorique en précisant les facteurs clés du développement de l'université entrepreneuriale au Maroc. Pour devenir entrepreneuriale, l'université doit opérer des changements à la fois internes (affectant sa mission, sa structure, sa gestion, son organisation et sa culture) et externes (affectant ses relations avec son environnement). Donc, le modèle théorique proposé repose sur la relation de l'université marocaine entrepreneuriale avec la promotion de la culture entrepreneuriale régionale.

En se basant sur la revue de littérature discutée ci-avant, notre modèle conceptuel (figure n°2) est présenté comme suit :

**Figure N°2 : Modèle conceptuel**



**Source : élaborer par les auteurs**

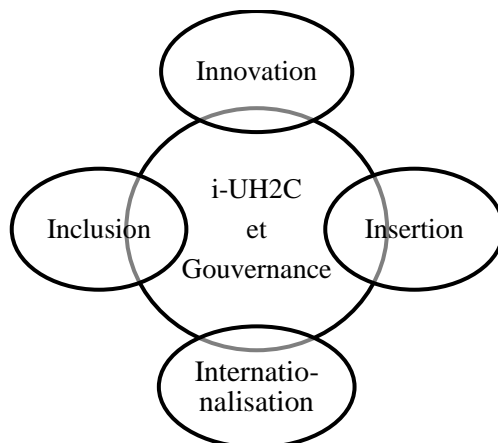
D'après la figure n°2, notre modèle conceptuel repose sur de nombreux éléments permettant d'atteindre le modèle rayonnant d'une université entrepreneuriale. Tout commence par les facteurs de l'environnement externe qui exercent une pression sur l'université traditionnelle et ne pouvant pas répondre aux besoins de l'économie. De ce fait, une coopération entre les universités, les entreprises et les pouvoirs publics se pose afin de soutenir et d'encourager la recherche de nouvelles technologies ou l'amélioration de celles existantes, le renforcement de l'innovation et le développement de petites entreprises. Ce processus vers l'université entrepreneuriale permet l'émergence d'idées dans le domaine académique avec un haut degré d'innovation et de recherche scientifique.

### 3. Potentiel entrepreneurial de l'Université Hassan II de Casablanca (UH2C)

L'Université Hassan II de Casablanca (UH2C) a opté pour un Projet de Développement Universitaire (PDU) 2019-2023, qui consiste à offrir à l'université de nouvelles opportunités dans la gouvernance digitale et à mettre le numérique au cœur de toute transformation meilleure. Le PDU s'articule autour d'une stratégie intitulée « 5i » (figure n°3) à savoir: I-gouvernance, Innovation en formation et recherche, Insertion et entrepreneuriat des lauréats,

Internationalisation, coopération, partenariats et développement universitaire, et Inclusion et Vie de campus.

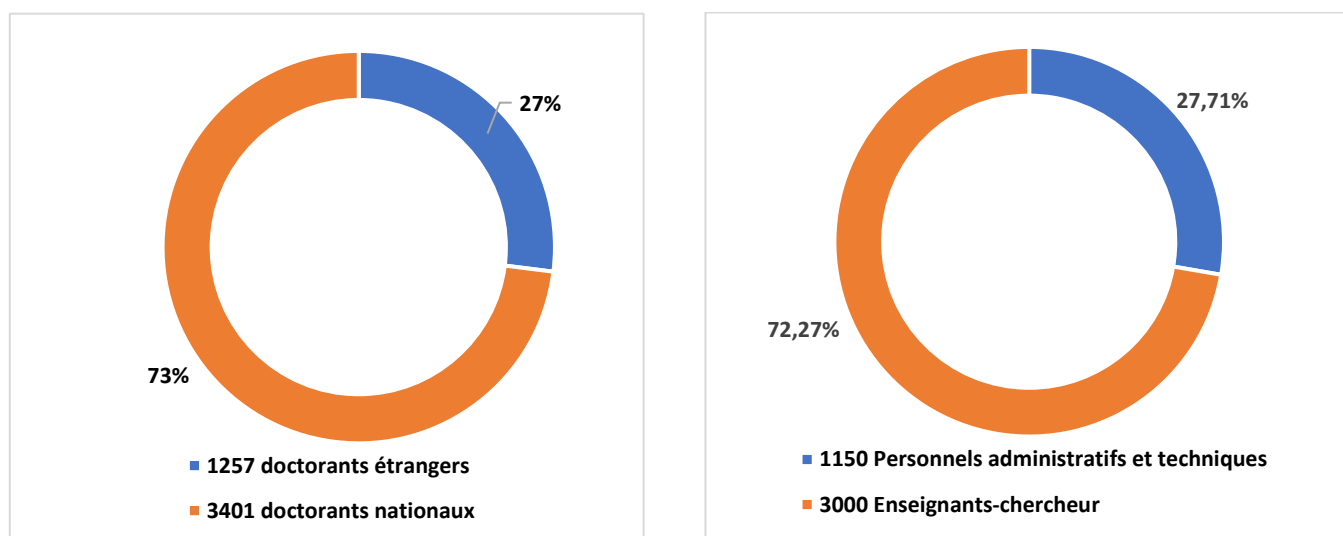
**Figure N°3 : les 5i de la stratégie du projet de développement de l'UH2C**



**Source : élaborer par les auteurs**

L'UH2C agit comme un canal de transfert de connaissances pour répondre aux besoins de l'économie, elle est impliquée dans un réseau de collaboration et d'échange avec différents acteurs de l'écosystème local et national.

**Figure N°4 : Répartition de l'effectif du personnel et des inscrits en doctorant de l'UH2C en 2019/2020**



**Source : Rapport d'activité de l'Université Hassan II de Casablanca (2019-2020)**

Selon le tableau n°2, on constate que l'UH2C occupe une place importante dans son écosystème national grâce à ses différents établissements universitaires répartis sur 18 établissements avec 6 campus sur Casablanca et Mohammedia, son staff pédagogique et administratif composé de 3000 enseignants-chercheur et 1150 personnels administratifs et techniques et un total de 4658 doctorants dont 3401 doctorants nationaux et 1257 étrangers (figure n°4). L'UH2C se caractérise par une variété de disciplines contenant 398 filières en formation initiale et 237 en formation continue formant des étudiants de haute qualification pour enrichir le champ entrepreneurial avec de riches compétences et connaissances.

**Tableau N° 2 : état des lieux de l'UH2C**

Etablissements universitaires répartis sur <b>6 Campus</b> sur Casablanca et Mohammedia	<b>18</b>
Etudiants	<b>124000</b>
Bibliothèque universitaire Mohamed Sekkat	<b>1</b>
Filières en formation initiale	<b>398</b>
Filières en formation continue	<b>237</b>
Laboratoire	<b>123</b>
Centres de recherche	<b>8</b>
Plateformes technologiques	<b>2</b>
Centres d'études doctorales	<b>10</b>
Observatoire	<b>1</b>

**Source : Rapport d'activité de l'Université**

### 3.1. I-Gouvernance :

Le « i-gouvernance » est une notion novatrice qui s'articule autour de l'insertion, l'innovation, l'internationalisation et l'inclusion. Ce concept novateur est basé principalement sur la transformation numérique et se compose de trois axes : Formation, Recherche et Administration. Dans le but d'accroître la transparence, d'améliorer le rythme des interactions entre les différents acteurs de l'UH2C (université-université, université-étudiant et université-professeur), de gérer les affaires administratives, et de participer dans l'écosystème universitaire, l'UH2C s'investit dans la conception et la mise en œuvre de nombreuses plateformes notamment l'E-concours qui permet au candidat de postuler en ligne aux concours de recrutement des Professeurs Assistants. Egalement, elle a fait une progression remarquable selon le World University Rankings, classée en 2<sup>ème</sup> rang sur le plan national en 2020 contre le 4<sup>ème</sup> rang en 2019. Ainsi qu'elle a intégré pour la première fois le Times Higher Education (THE) en 2019, figurant parmi les 1001+ universités au niveau national et parmi les 801+ universités dans les sciences physiques. L'UH2C qui place le digital dans le centre de son projet

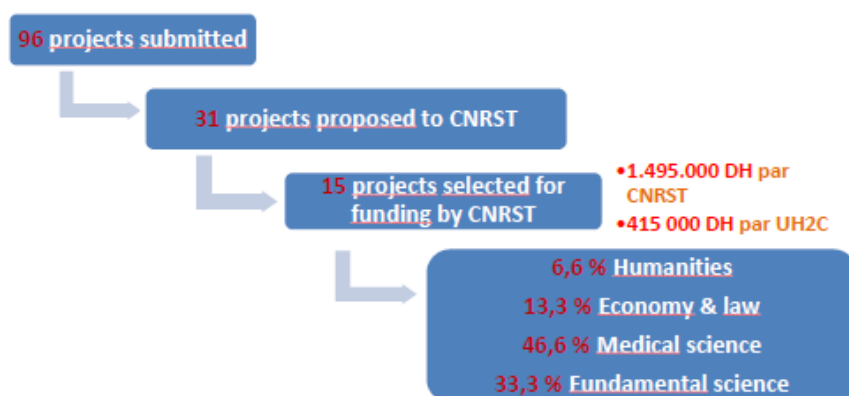
de développement figure parmi les 1 599 universités mondiales concurrentes selon le Ranking Best Global University en se positionnant en 557 des meilleures universités au niveau mondial. D'ailleurs, l'UH2C a réalisé des programmes et des partenariats pour renforcer sa capacité dans le domaine de l'entrepreneuriat notamment par le projet EQUAM-M avec l'université de Barcelone qui porte sur l'amélioration de la gestion d'assurance qualité au sein des universités marocaines. Puis elle a participé au congrès régional du réseau Arabe visant à renforcer l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur.

### 3.2. Innovation en formation et recherche

La formation de l'UH2C offre de divers champs disciplinaires à savoir : 395 filières ont été accréditées en 2019-2020 contre 380 en 2018-2019, y compris 15 (bac+2), 144 (cycle licence), 138 (master), 8 (ENCG), 26 (ingénieries), 59 (formations doctorales) et 5 (doctorat médical). En effet, l'université organise des cycles d'intégration et de renforcement des compétences professionnelles afin de promouvoir la recherche scientifique et d'accompagner les enseignants-chercheurs et les doctorants dans leurs centres de recherches doctorales. Dans ce cadre, l'UH2C dispose de 123 laboratoires de recherche, 10 centres d'études doctorales, 8 centres thématiques de recherche et 59 formations doctorales.

L'UH2C considère la recherche scientifique un axe très fort de son projet de développement, elle a réalisé de nombreux projets au cours de l'année 2020 (figure n° 5) afin de renforcer ses structures de recherches, notamment des plateformes mobiles médicales « SIHATY », des projets de drone et météorologique, ainsi que des programmes visant le renforcement de l'enseignement de l'entrepreneuriat.

**Figure N° 5 : Projets COVID-CNRST R&D (Avril 2020) : 15 projets en 2020**



Source : Rapport d'activité de l'UH2C

Parmi les projets retenus par l'UH2C :

- 5 projets OCP sur un total de 41 projets avec une subvention de 10,073 MDH comme: Knowledge Management for Development in the Context of OCP Group et les nouveaux matériaux d'insertion, etc.
- 6 projets du programme Ibn Khaldoun sur un total de 53 ont été adoptés par l'UH2C, avec une subvention de 6 MDH, notamment : les projets régionaux et les indicateurs de développement humain à l'échelle régionale et la sécurité Sanitaire au Casablanca, etc.
- 6 projets Maroc-Tunisiens visant à renforcer les démarches stratégiques et les pratiques de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), etc.
- 2 projets de la Sécurité Routière en collaboration avec Ministère d'équipement et la CNRST concernant les nouvelles mesures pour faire face aux risques d'accident, etc.

### **3.3. Insertion et entrepreneuriat des lauréats**

La conjoncture économique actuelle pousse l'UH2C à maintenir la compétitivité et l'efficacité de l'enseignement supérieur, promouvoir l'innovation et accompagner les lauréats et les étudiants de l'université dans des formations et des programmes pédagogiques liés à l'entrepreneuriat afin qu'ils puissent transférer leurs connaissances entrepreneuriales vers le secteur industriel.

Dans ce cadre, l'UH2C a mis en place un pôle d'insertion et d'entrepreneuriat pour faire face au chômage en optimisant l'employabilité à travers l'encouragement de la création des startups et la réalisation d'un certain nombre des projets. Dans cette perspective, l'UH2C s'inscrit dans le cadre de la stratégie de développement agricole et la stratégie de développement économique et social de la région de Casablanca-Settat<sup>1</sup>, à travers :

- La participation au projet SALEEM (Structuration et Accompagnement de l'Etudiant Entrepreneur au Maghreb) pour accompagner les étudiants entrepreneurs et favoriser le développement de l'entrepreneuriat ;
- Lancement d'un campus d'excellence (campus green smart université) dans la commune Benslimane en 2021 qui vise le développement des innovations dans le domaine de la digitalisation, l'efficacité énergétique et le développement durable ;
- La publication de la circulaire ministérielle du Statut National Etudiant Entrepreneur (SNEE) pour l'accompagnement de 2 400 jeunes porteurs de projets avant fin 2020 ;

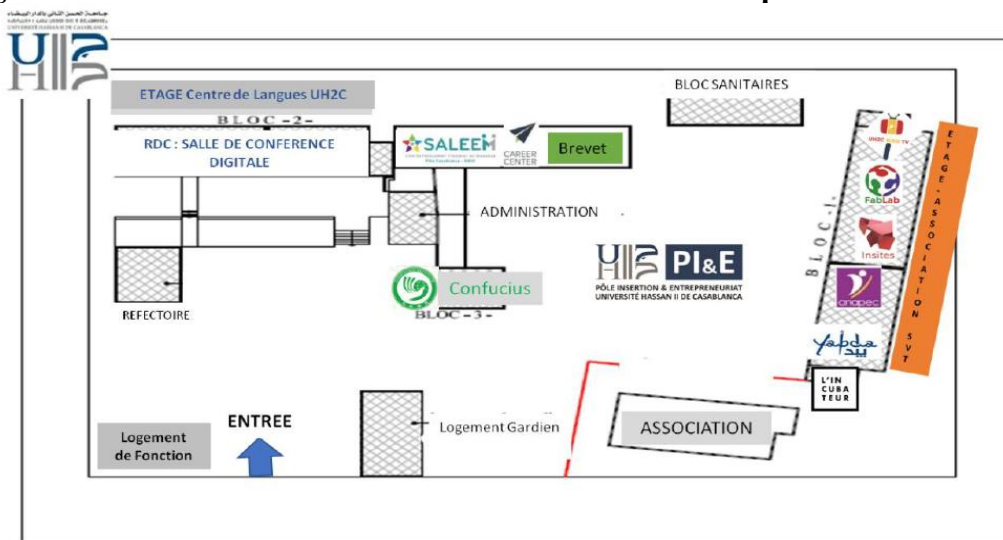
---

<sup>1</sup> *PROJETS STRUCTURANTS – Université Hassan 2 de Casablanca.* (s. d.). Consulté 25 juillet 2022, à l'adresse <http://www.univh2c.ma>

- La création de diverses structures notamment ANAPEC, Fablab, Career Center, Centre de Langues ;
- La signature des conventions avec des partenaires économiques notamment INJAZ Al Maghrib et OMPIC, etc.

Également, l'UH2C accorde beaucoup d'importance aux étudiants handicapés et fournit des opportunités d'emploi à ceux ayant des difficultés à intégrer le marché du travail. Elle projette de créer une cité de l'innovation avec un coût total de 14,4 MDH (figure n°6).

**Figure N°6 : cité de l'innovation de l'insertion et de l'entrepreneuriat de l'UH2C**



**Source : Rapport d'activité de l'UH2C**

La création de la cité d'innovation permet d'accorder un statut national de l'étudiant entrepreneur, de les accompagner et d'assurer leur interaction avec le monde socio-économique, à travers l'instauration des infrastructures digitales et physiques compétitives (centres de langues, salles de conférences et de multimédias, etc.) et des projets structurants (Incubateur, Saleem et Yabda, etc.), ainsi que la préparation des relations avec les acteurs économiques ( ANAPEC et Career Center, etc).

**Tableau N°3 : Les principaux programmes dispensés en entrepreneuriat dans l'UH2C**

<b>Plateforme visibilité compétences</b>	Plateforme s'appuie sur les technologies numériques et le renforcement de l'entrepreneuriat dans l'université et l'insertion des étudiants sur le marché du travail. La plateforme consiste à mettre en relation les étudiants et les lauréats avec des acteurs économiques qui ont besoin des ressources humaines et souhaitent assurer des transformations innovantes. Cette plateforme favorise le travail collaboratif et une mutualisation des ressources pour minimiser le circuit offre/demande sur le marché de l'emploi.
<b>Transformation digitale et création de l'emploi</b>	Ce programme vise à renforcer les soft skills des étudiants et leurs compétences en langues étrangères afin de les aider à s'adapter aux transformations et aux évolutions des entreprises. L'UH2C permet de valoriser les compétences de ses étudiants pour délimiter les opportunités d'emploi.
<b>Parrainage des promotions</b>	Dans le contexte de la Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE), les entreprises assurent le parrainage des formations au sein des universités à travers la définition des accords de parrainage annuel et un plan de mentorat.

**Source : élaborer par les auteurs**

#### **3.4. Internationalisation, coopération, partenariats et développement universitaire**

La coopération nationale et internationale permet à l'UH2C de satisfaire les besoins socio-économiques de son environnement des affaires et de dynamiser les interactions avec les différents partenaires. Cette politique d'internationalisation et de partenariat s'inscrit dans le cadre de la stratégie de développement à l'international. L'objectif est d'améliorer la formation académique et les prestations offertes, ainsi que de partager les expériences à travers le transfert de connaissances. À cet effet, l'UH2C dispose des relations avec les acteurs du monde socio-professionnel notamment des partenaires nationaux et internationaux, elle a signé plus de 500 conventions de coopération dont 200 conventions nationales. Également, l'UH2C a signé 110 accords nationaux entre la période 2014-2020 depuis la fusion des universités d'Aïn Chock et de Mohammedia. Ensuite, un autre projet a été réalisé en partenariat avec HEM Business School et l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences grand Casablanca pour la promotion de l'entrepreneuriat et l'insertion des jeunes diplômés sur le marché du travail. En outre, d'autres coopérations ont été signées pour garantir le transfert de technologie en particulier avec l'entreprise Huawei sur de nombreux projets tels que Huawei Talent Open Da, Huawei ICT Competition et Huawei ICT Academy.

### **3.5. Inclusion et Vie de campus**

Chaque année, la Bibliothèque Universitaire Mohamed Sekkat instaure de nouvelles stratégies visant à améliorer les services offerts aux usagers en mettant en place des projets innovants et accompagnant le développement culturel de son environnement en matière des avancées technologiques. En dépit de sa fermeture en raison de la pandémie de COVID-19, la bibliothèque s'engage à accomplir ses missions en offrant à ses usagers des sessions de formation à distance et une variété de ressources numériques. En outre, les usagers de la bibliothèque représentent 4296 inscrits dont un grand nombre est constitué de 4142 des étudiants de l'UH2C, suivi par 63 étudiants externes, puis de 48 enseignants-chercheurs, de 25 personnels de l'université et de 18 membres inscrits du grand public. La part des femmes inscrites représente 58% contre 42% des hommes et la majorité des adhérents sont des étudiants de licence avec un taux de 85% suivi par 11% des étudiants de master puis 4% des doctorants. La bibliothèque offre des prestations de haute qualité tout en respectant l'efficacité, la rapidité et l'indépendance.

### **Conclusion**

La mondialisation et les crises financières ont exercé une pression croissante sur les universités, pour qu'elles passent principalement de l'enseignement et de la recherche à l'ajout d'un nouvel aspect entrepreneurial, et l'implémentation de la culture entrepreneuriale dans les pratiques de l'enseignement supérieur, afin de renforcer l'innovation, la création d'emplois et la croissance économique. Les universités entrepreneuriales contribuent au développement socio-économique régional, en transférant les connaissances et les technologies à l'industrie et à la société en général. D'ailleurs, le milieu universitaire est confronté au défi de devoir démontrer à la fois son sens de responsabilité et son utilisation efficace des fonds publics, en introduisant une gestion stratégique adéquate. Dans ce cadre, l'Université Hassan II de Casablanca (UH2C) comme une université entrepreneuriale ou une entreprise académique cherche à assurer un développement stratégique de son environnement économique en général et de l'économie moderne du savoir en particulier à travers des projets d'innovation, de partenariats et de diverses formes de communication et d'engagement social et culturel.

Avant l'année 2000, la formation entrepreneuriale au Maroc était quasiment absente dans les cursus universitaires. Face à cette situation alarmante, la réforme de l'université et les relations entre l'université et son environnement socio-économique ont commencé à s'améliorer. Le législateur marocain est intervenu pour tenter de remédier à ce problème dont souffre l'université marocaine. Ainsi, la loi 01.00 a permis l'implication d'acteurs extérieurs, qui visaient

à sortir les universités marocaines de leurs tours d'ivoire et à relier l'université à son environnement économique et social. En effet, la loi 01.00 a dynamisé la vision entrepreneuriale dans le cursus pédagogique et a lié l'université à son environnement. Par exemple, des incubateurs et des interfaces université-entreprise ont été mis en place pour diffuser l'esprit entrepreneurial et faciliter la création d'entreprises et l'accompagnement de nouveaux étudiants et entrepreneurs. Cependant, ces expériences restent limitées et ne sont pas généralisées à toutes les facultés et établissements d'enseignement supérieur. Ces formations sont souvent théoriques, surtout avec la faible implication des entreprises dans la formation à l'entrepreneuriat. En outre, l'université a un levier de développement économique important de notre pays, surtout en présence de la crise sanitaire actuelle COVID-19. Le passage à l'action est devenu modeste ce qui nécessite d'impliquer toutes les parties prenantes de l'écosystème universitaire et de combiner les efforts pour favoriser l'acte d'entreprendre, et d'accompagner les étudiants à créer leurs propres entreprises mais ce qui est encore mieux est de les suivre à réussir leurs projets. À partir de ce qui a été exposé tout au long du travail, nous avons essayé d'étudier les approches théoriques relatives à l'université entrepreneuriale et d'examiner le modèle universitaire entrepreneurial pratiqué au Maroc à travers l'exemple de l'UH2C, en analysant ses caractéristiques, son écosystème et sa stratégie de développement universitaire. Ainsi, on peut déduire que le modèle entrepreneurial de l'UH2C cherche à encourager l'industrie technologique et à soutenir l'environnement propice aux nouvelles idées. Donc nous affirmons l'hypothèse de la contribution directe de l'université entrepreneuriale au développement socio-économique du pays.

In fine, l'université doit être ouverte à tous et surtout à son environnement socio-économique. Cependant, cette ouverture doit être bien pensée et mesurée. L'objectif est d'avoir une relation gagnant-gagnant entre les universités et les entreprises. Ainsi que, les valeurs académiques telles que l'intégrité, l'objectivité et la liberté académique doivent rester sacrées et intouchables.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- Audretsch, D. B. (2009). The entrepreneurial society. *The Journal of Technology Transfer*, 34(3), 245-254. <https://doi.org/10.1007/s10961-008-9101-3>
- Aurelle, Y. (1998). DE LA CREATION SCIENTIFIQUE A LA CREATION INDUSTRIELLE. *Undefined*. <https://www.semanticscholar.org/paper/DE-LA-CREATION-SCIENTIFIQUE-A-LA-CREATION-Aurelle/874f0cd7fccb37211401e24fbb6ee5141f3cd95a>

- Burykhina, M. A. (2006, octobre 23). *Entrepreneurial University in the Development of « Innovative regions »*. <http://hdl.handle.net/10563/8590>
- Cervel, J.-F. (2018). Enseignement supérieur : le modèle français en question. *Futuribles*, 424(3), 5-24.
- Clark, B. R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. Issues in Higher Education*. Elsevier Science Regional Sales, 665 Avenue of the Americas, New York, NY 10010 (paperback: ISBN-0-08-0433545; hardcover: ISBN-0-08-0433421, \$27).
- Cunningham, J. A., Guerrero, M., & Urbano, D. (2016). Entrepreneurial Universities ? Overview, Reflections, and Future Research Agendas. In *The World Scientific Reference on Entrepreneurship* (Vol. 1-4, p. 3-19). WORLD SCIENTIFIC. [https://doi.org/10.1142/9789813220591\\_0001](https://doi.org/10.1142/9789813220591_0001)
- El Manzani, N., & Amina, A. (2016). L'instauration du caractère entrepreneurial de l'université marocaine et le développement d'une culture entrepreneuriale régionale. *Revue Marocaine de l'Entrepreneuriat, de l'Innovation et du Management*, 1. <https://doi.org/10.48396/IMIST.PRSM/mjeim-v1i1.5893>
- Etzkowitz, H. (1998). The norms of entrepreneurial science: cognitive effects of the new university–industry linkages. *Research Policy*, 27(8), 823-833. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(98\)00093-6](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(98)00093-6)
- Etzkowitz, H. (2003). Research groups as 'quasi-firms': the invention of the entrepreneurial university. *Research Policy*, 32(1), 109-121. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00009-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00009-4)
- Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C., & Terra, B. R. C. (2000). The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm. *Research Policy*, 29(2), 313-330. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00069-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00069-4)
- Etzkowitz, H., Webster, A., & Healey, P. (1998). *Capitalizing Knowledge: New Intersections of Industry and Academia*. SUNY Press.
- Gjerding, A. N., Wilderom, C. P. M., Cameron, S., Taylor, A., & Scheunert, K.-J. (2006). L'université entrepreneuriale : vingt pratiques distinctives. *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, 18(3), 95-124.

- Guerrero, M., Kirby, D. A., & Urbano, D. (2006). *A Literature Review on Entrepreneurial Universities: An Institutional Approach* (SSRN Scholarly Paper N° 1838615). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=1838615>
- Rajhi, N. (2011). *Conceptualisation de l'esprit entrepreneurial et identification des facteurs de son développement à l'université*. [Phdthesis, Université de Grenoble]. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01057699>
- Schmitt Christophe. (2005). *Université et entrepreneuriat: une relation en quête de sens. [Tome 1] / sous la direction de Christophe Schmitt*. l'Harmattan Institut CEDIMES.
- Sporn, B. (2001). Building adaptive universities: Emerging organisational forms based on experiences of European and us universities. *Tertiary Education and Management*, 7(2), 121-134. <https://doi.org/10.1080/13583883.2001.9967046>