

UNIVERSITÉ ET ENTREPRENEURIAT AU MAROC.

OBSTACLES,
FACILITATEURS
ET MESURES



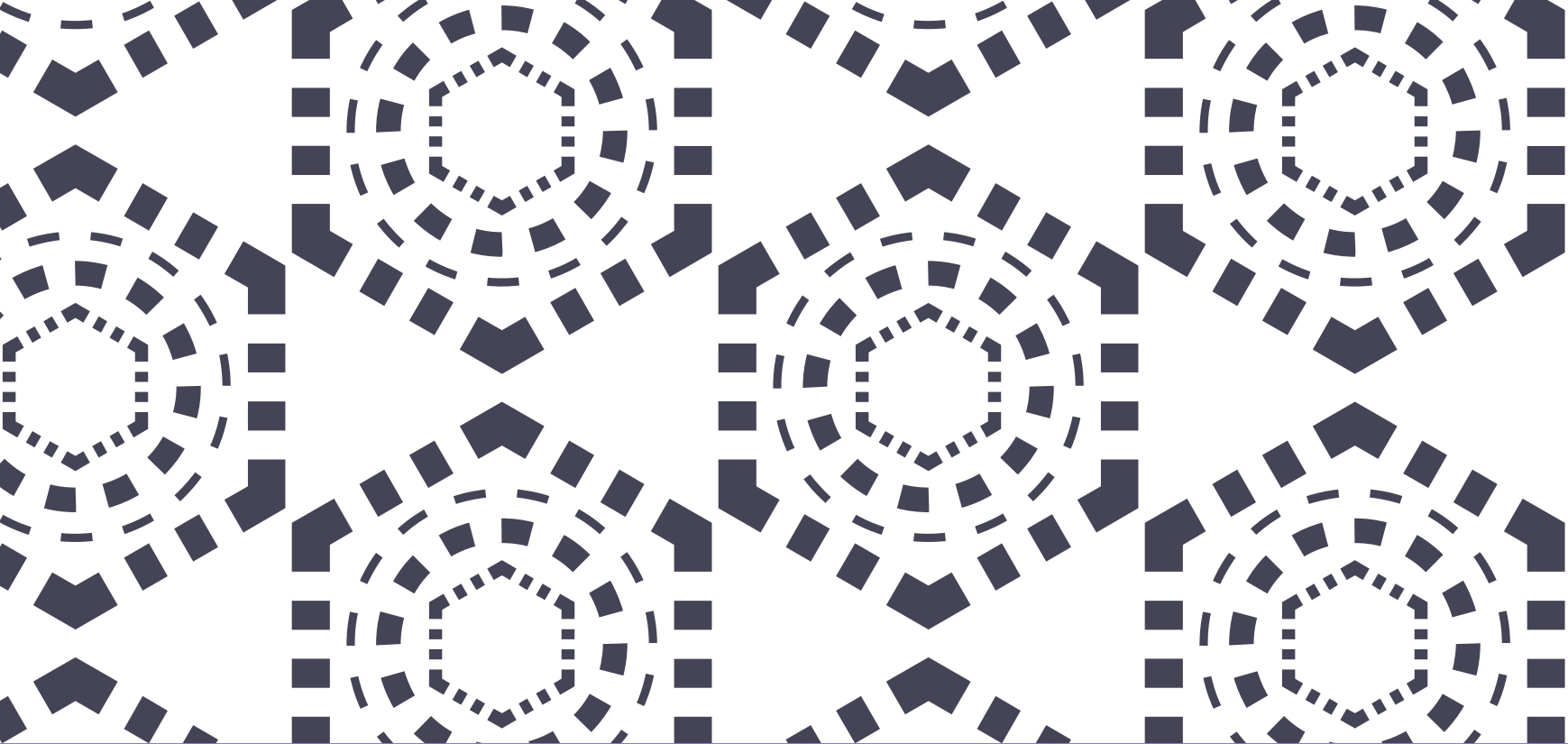
DEVEN3C

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES
ENTREPRENEURIALES À L'UNIVERSITÉ MAROCAINE :
CRÉATIVITÉ, CONNAISSANCE ET CULTURE.



Co-funded by the
Tempus Programme
of the European Union

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne. Cette publication n'engage que son auteur et la Commission n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.



ISBN : **978-84-697-2239-8**

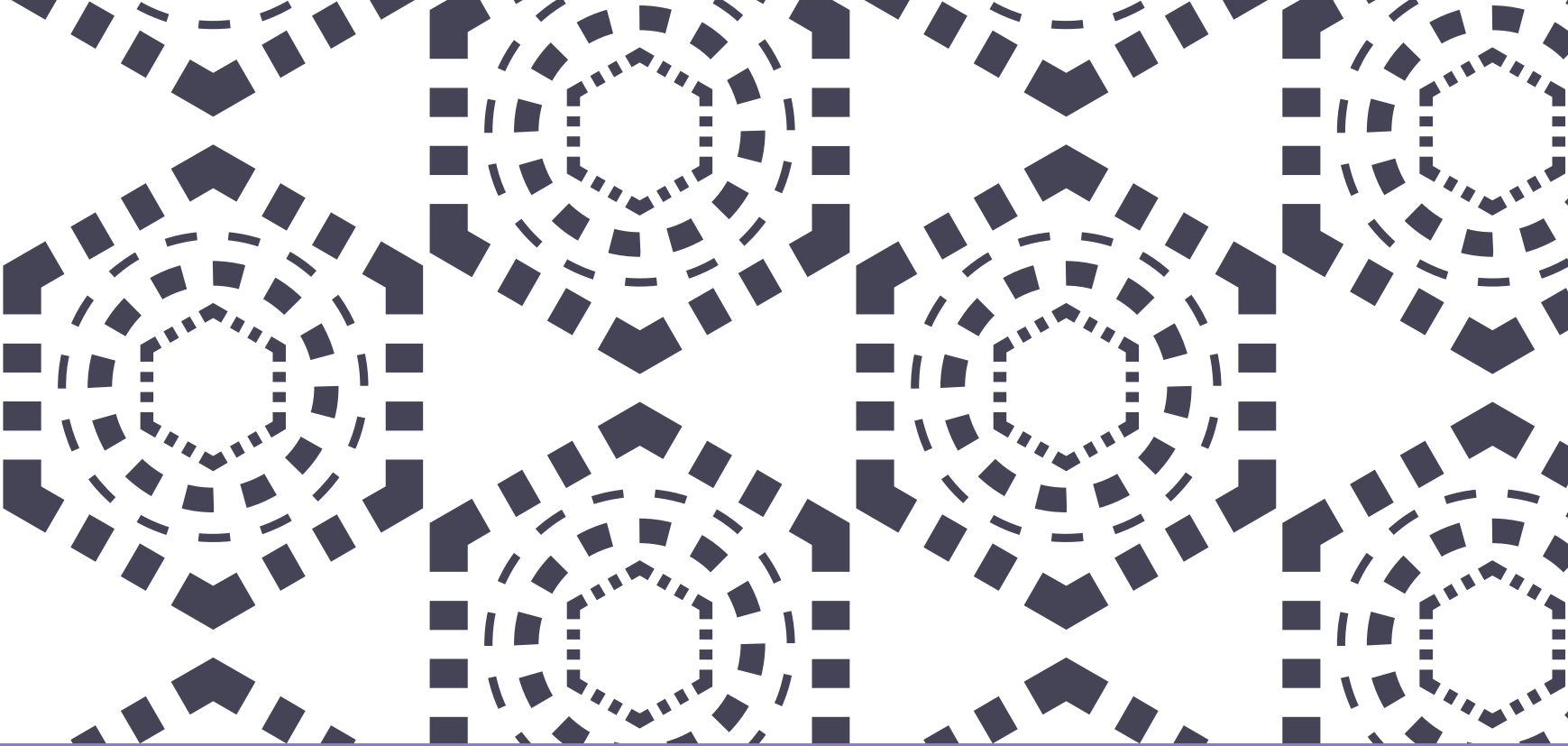
Edita :

UNIVERSIDAD DE CÁDIZ

C/ Ancha, 16m 11001, Cádiz, España.

Diseñado por :

MEDEFINE INGENIERÍA Y MARKETING.



Auteurs:

José Ruiz Navarro, Université de Cadix

José Manuel Sánchez Vázquez, Université de Cadix

Concepción López Fernández, Université de Cantabrie

Version:

16 janvier 2017

1

ANTÉCÉDENTS, JUSTIFICATION ET CONTEXTE DE L'ÉTUDE

7

1. L'ENTREPRENEURIAT ET LE CONTEXTE INTERNATIONAL DU MAROC	8
2. L'ENTREPRENEURIAT À HAUT POTENTIEL ET LA VALEUR DE L'UNIVERSITÉ	10
3. MODÈLE CONCEPTUEL : LA MÉTHODE ENTREPRENEURIALE VERS UNE UNIVERSITÉ ENTREPRENANTE	12
4. UNIVERSITÉ ENTREPRENANTE : AGENDA DE RECHERCHE	14
5. LA RECHERCHE DE L'INTENTION ENTREPRENEURIALE EN TANT QUE DÉCLENCHÉUR DU PROCESSUS	20
6. AGENDA DE RECHERCHE DES UNIVERSITÉS DU MAROC	22

4

ANALYSE INTERNE DE LA PERCEPTION DE LA CULTURE DE L'ENTREPRENEURIAT DANS LES UNIVERSITÉS

34

1. OBJECTIFS ET CONTENUS DE LA CONSULTATION AUPRÈS DES EXPERTS UNIVERSITAIRES	34
2. CARACTÉRISTIQUE DE L'ÉCHANTILLON DU MAROC	34
3. PRINCIPAUX OBSTACLES À L'ENTREPRENEURIAT	36
4. PRINCIPAUX FACILITATEURS DE L'ENTREPRENEURIAT	38
5. PRINCIPALES MESURES À ENTREPRENDRE	39
6. CHOIX DE L'UNIVERSITÉ	41
7. STRATÉGIE : MISSION, INNOVATION ET ENTREPRENEURIAT	41
8. STRATÉGIE : RESSOURCES ET CAPACITÉS	42
9. STRATÉGIE : ACTIONS ENTREPRENEURIALES	42

2

MÉTHODOLOGIE DU TRAVAIL SUR LE TERRAIN

23

3

ANALYSE EXTERNE DE LA PERCEPTION DU SYSTÈME ENTREPRENEURIAL DES UNIVERSITÉS

24

1. CARACTÉRISTIQUE DE L'ÉCHANTILLON DU MAROC	24
2. PRINCIPAUX OBSTACLES À L'ENTREPRENEURIAT	27
3. PRINCIPAUX FACILITATEURS DE L'ENTREPRENEURIAT	29
4. PRINCIPALES MESURES À ENTREPRENDRE	30
5. RÉSUMÉ DES FACTEURS DE L'ÉCOSYSTÈME ENTREPRENEURIAL UNIVERSITAIRE	31
6. COMPARAISON DE L'ÉCOSYSTÈME ENTREPRENEURIAL AVEC D'AUTRES PAYS ET TERRITOIRES	32

5

**CONCLUSIONS ET
RECOMMANDATIONS**

44

6

ANNEXES 48

I) UNIVERSITÉS PARTICIPANTES DE MAROC ET PARTENAIRES AU PROJET DEVEN3C	48
II) DONNÉES STATISTIQUES DES UNIVERSITÉS (FOURNIES PAR LES UNIVERSITÉS)	48
ABDELMALEK ESSAADI – TÉTOUAN	48
CADI AYYAD – MARRAKECH	50
HASSAN 1ER – SETTAT	51
MOHAMMED PREMIER - OUJDA	52
MOULAY ISMAIL MEKNES	53
IBN TOFAIL - KÉNITRA	54
III) DONNÉES STATISTIQUES DES UNIVERSITÉS	55
IV) QUESTIONNAIRE UTILISÉ POUR L'ANALYSE EXTERNE	56
V) QUESTIONNAIRE UTILISÉ POUR L'ANALYSE INTERNE	61

7

BIBLIOGRAPHIE

68



ANTÉCÉDENTS, JUSTIFICATION ET CONTEXTE DE L'ÉTUDE

1

L'étude présentée est réalisée dans le cadre du projet Tempus de l'Union Européenne Développement des Compétences Entrepreneuriales à l'Université Marocaine : Créativité, Connaissance et Culture (DEVENC3C) dont l'objectif est de promouvoir l'entrepreneuriat dans les dix universités participantes du Maroc énumérées aux annexes. Ces 10 universités regroupent actuellement environ 80 % de la population étudiante universitaire du pays.

L'objectif général de cette étude consiste à identifier les principales barrières, facilitateurs et mesures pouvant favoriser la culture entrepreneuriale au sein des universitaires et contribuer ainsi à la réflexion sur les principales lignes stratégiques à suivre. Dans ce but, la recherche s'encadre dans un contexte économique international dans lequel les connaissances universitaires acquièrent une valeur significative.

Le travail, qui combine des sources secondaires et primaires et se nourrit de l'information obtenue de la participation de ses auteurs au programme DEVENC3C, se divise en cinq grandes sections, y compris cette première qui justifie son approche et le

contextualise. Les contenus principaux comprennent une description méthodologique du travail réalisé sur le terrain, une analyse externe de l'écosystème entrepreneurial des universités marocaines, une analyse et une évaluation des conditions internes et organisationnelles des universités et les conclusions et recommandations principales.

Les résultats et les informations ci-exposés s'avèrent utiles pour faire un diagnostic de la situation stratégique de l'entrepreneuriat aux universités marocaines, ainsi que pour entamer un processus de réflexion chez les agents responsables de l'éducation supérieure et du développement entrepreneurial du pays portant sur les mesures proposées et visant à les améliorer. De plus, ceci permet d'avoir une approche globale des modèles des universités entreprenantes et un agenda utile des principaux sujets de recherche dans la matière, ce qui peut être applicable non seulement à la gestion et la direction stratégique des universités mais aussi au défi du Maroc consistant à augmenter le niveau de recherche dans la matière, promouvoir des cours postuniversitaires et intégrer son personnel académique et de recherche dans des réseaux internationaux afin de favoriser le transfert des connaissances.

1. L'ENTREPRENEURIAT ET LE CONTEXTE INTERNATIONAL DU MAROC

La création d'entreprises et le développement d'un tissu entrepreneurial dynamique et de qualité conditionne la croissance économique des territoires et le bien-être de la société. De nombreuses recherches confirment expressément cette affirmation. L'agenda politique de leaders, gouvernements, institutions mondiales et autorités locales a inclus l'entrepreneuriat dans la liste des priorités. Cette reconnaissance au niveau social et économique s'est produite en parallèle à l'importance internationale qu'a gagnée le domaine de l'entrepreneuriat tant dans le domaine de la recherche comme dans celui de l'enseignement et le transfert au sein des principales universités de la planète. Il s'agit de l'un des sujets les plus populaires dans les sciences sociales pendant ces dernières années, avec une demande croissante de professeurs, d'experts et de publications. Ceci s'observe clairement dans la Figure 1, qui reflète l'évolution mondiale à la hausse des publications scientifiques dans les cinquante dernières années ainsi que la croissance significative qui a lieu au début du siècle actuel (Fuentes et Ruiz-Navarro, 2015).

Cet intérêt s'est également traduit par l'émergence de rapports spécifiques et d'observatoires internationaux qui mettent l'accent sur l'importance du sujet. Parmi ceux-ci, il convient de signaler les rapports sur la compétitivité du Forum Économique Mondial, tel que The Global Competitiveness Report qui comprend,

dans son modèle conceptuel, la sophistication du tissu entrepreneurial en tant qu'élément clé de la stratégie économique (Schawab et Sala-i-Martin, 2016). Plus précisément, le Global Entrepreneurship Monitor, ou GEM, (Reynolds et al, 2005) analyse et mesure les variables qui conditionnent les processus de création et de développement entrepreneurial dans des économies différentes, tout en comparant les pays et en proposant des recommandations. D'une manière plus focalisée vers les universités, le Global University Entrepreneurial Spirit Student's Survey (GUESSS), auquel se sont incorporées récemment les universités participantes au DEVEN3C, a pour objectif la mesure des intentions entrepreneuriales des universitaires et l'élaboration de recommandations (Ruiz-Navarro et al, 2017).

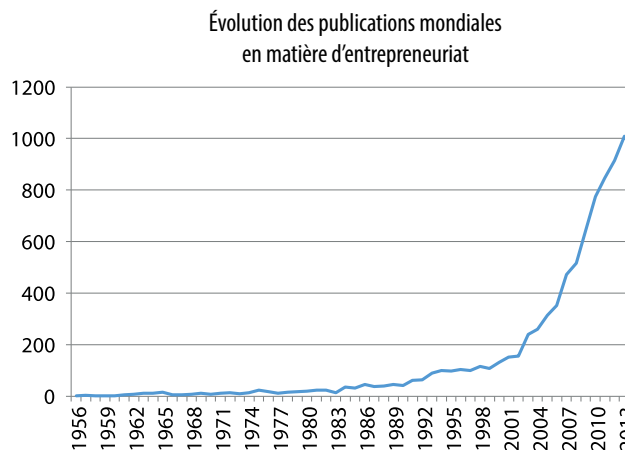


Figure 1

Source : Web of Knowledge. Fuentes et Ruiz-Navarro, 2015

La politique économique développée par le Maroc dans ces dernières années, les réformes institutionnelles, la simplification du fonctionnement des marchés et les politiques de création d'entreprises et de promotion de l'entrepreneuriat ont contribué à incorporer le pays au groupe d'économies fondées sur des facteurs d'efficience et ayant le défi de faire le saut vers les économies d'innovation, selon les critères de groupements de pays proposés à l'époque par Michael Porter (1990).

Lors de la dernière édition du GEM en 2015, avec 62 pays représentant environ 90 % du produit intérieur brut mondial, le Maroc a participé à travers du Centre de Recherche en Entrepreneuriat et Management des Organisations (EMO), relevant de la Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Ain Chock de l'Université Hassan II Casablanca (El Ouazzani, 2016). Le Maroc ne participait pas à ce projet depuis le dernier rapport du Global Entrepreneurship Monitor GEM-MENA¹ Regional Report (2010) portant sur l'année 2009. Certains des changements ayant eu lieu pendant cette période sont assez significatifs.

Dans le rapport GEM Maroc 2015 le taux d'activité entrepreneuriale émergente (TAE) descend à 4,44 (pourcentage de personnes engagées dans la création d'entreprises émergentes), inférieur à la moyenne des 62 pays participants au GEM mondial

et au TAE de la zone MENA, qui s'élève à 12,81. Ce TAE, qui situe le Maroc au 58e poste du ranking international des pays GEM, diffère sensiblement du résultat obtenu dans le rapport de 2009, avec 2,9 millions de personnes entreprenantes au Maroc et un TAE de 15,8. Cette importante chute du TAE est surprenante et ne correspond pas aux perceptions issues d'autres sources. Le Maroc se situait en 2009 dans le groupe de pays avec des économies basées sur les facteurs. Le taux réduit de création d'entreprises considérées innovantes est aussi inquiétant, avec seulement 12,8 %, ce qui situe le Maroc au 58e poste des pays analysés. Ces données sont confrontées à celles sur la perception de la population par rapport à ses capacités pour créer une entreprise (32e poste) ou celles portant sur les intentions entrepreneuriales (30,2 % de la population affirme avoir l'intention de créer une entreprise dans les trois années à suivre) où le pays occupe le 14e poste et qui semblent mieux refléter le climat entrepreneurial perçu par la société marocaine.

Même si le rapport GEM de 2015 n'offre pas de données sur les niveaux de formation des entrepreneurs au Maroc, il met quand même de relief son importance dans le succès et la consolidation des initiatives. Dans le rapport MENA de l'année 2009, il existe des données sur le déficit de formation comparée du Maroc dans la matière : 10 % des initiatives entrepreneuriales étaient promues par des personnes

¹Les pays analysés dans le rapport MENA (Middle East & North of Africa) de l'année 2009 furent les suivants : la Syrie, la Palestine, la Jordanie, le Liban, le Maroc, l'Algérie et le Yémen.

sans aucune formation (seuls le Yémen et la Libye se trouvaient dans une situation pire) et seulement 16,9 % avaient réussi la formation secondaire (en dessous de la moyenne MENA).

Un autre observatoire international lié aux processus de création d'entreprises, le Doing Business 2017 offre également certaines données d'intérêt pour le Maroc (Doing Business 2017). Lors de sa dernière édition, le Maroc a amélioré sa position au ranking international des 190 pays analysés (il est passé au poste 68), amélioré et baissé le prix des procédures administratives et introduit des procédures online qui ont permis de réduire la complexité administrative liée à la création d'une entreprise.

En général, même si la situation économique du Maroc s'est notablement améliorée dans son ensemble, il existe toujours certains problèmes structurels dans son tissu entrepreneurial et productif, ainsi que dans les barrières à la création d'entreprises, notamment celles étant en relation avec le défi de créer des entreprises à haut potentiel de croissance et basées sur l'innovation. Certaines de ces barrières sont liées au rôle que le système éducatif, l'université et les politiques de recherche et de transfert de connaissances ont à jouer dans une économie avancée. En d'autres mots, elles sont en relation avec la valeur de la connaissance en tant que ressource stratégique pour un territoire.

2. L'ENTREPRENEURIAT À HAUT POTENTIEL ET LA VALEUR DE L'UNIVERSITÉ

Les changements économiques et sociaux suggèrent de passer de la perspective schumpetérienne de la destruction créative à celle de la construction créative dans un contexte économique où la connaissance et l'innovation deviennent les éléments protagonistes (Audrestsch et al, 2006). Cette idée repose sur un concept d'entreprise qui va au-delà de celui du modèle néoclassique et met l'accent sur la construction de valeur moyennant la collaboration entre divers agents ou stakeholders. Ce paradigme porte sur la fonction stratégique traditionnelle de l'université en tant que fournisseuse de capital humain et la défie à renouveler l'offre en matière de capital social et à contribuer à l'identification, la génération et l'exploitation d'opportunités de création de valeur ayant un impact territorial. Ceci nous amène à un concept d'université entreprenante, lequel exige d'avoir en tête le véritable processus de l'apprentissage qui provient du processus entrepreneur selon une approche essai/erreur : « nous apprenons à partir de l'activité » (Popper et al, 1992: p.39). Ceci implique d'utiliser un modèle dynamique (Ruiz et al, 2003) et une méthode effectuale qui combine l'action et la réflexion, tout en promouvant la fonction de transparence et dotant les fonctions traditionnelles de l'Université, à savoir l'enseignement et la recherche, de contenus liés à l'entrepreneuriat.

L'une des caractéristiques pertinentes du changement économique vécu ces dernières années est l'augmentation des ressources intangibles dans

la valeur des entreprises et dans l'économie. Dans le passé, les entreprises investissaient principalement dans des ressources productives matérielles, telles les machines ou les bâtiments, alors que de nos jours elles le font plutôt dans les actifs immatériels dans lesquels la composante intellectuelle et l'innovation s'avèrent essentielles. En 1975, selon Standard & Poor's 500, 83 % de la valeur du marché des entreprises était liée aux actifs matériels et 17 % aux actifs immatériels ; trente-cinq ans après, cette proportion est passée à être de 20 % et 80 % respectivement. Ce changement structurel conditionne les processus de création de valeur et de développement entrepreneurial et se situe au centre de l'intérêt des politiques économiques orientées vers ces actifs, lesquels sont en relation avec de nombreux facteurs qui déterminent le niveau de compétitivité. Parmi les différents facteurs ayant une incidence sur la création et la croissance de ces actifs, il convient de mentionner les organisations qui apprennent (Senge, 2006) grâce au développement des capacités humaines issues de la qualité du système éducatif, et notamment, les relations que l'éducation supérieure établit avec la société et le tissu entrepreneurial.

De nombreuses études internationales insistent sur cette approche. Ainsi, par exemple, le Forum Économique Mondial (2016), dans ses rapports sur la compétitivité, propose une série de piliers qui varient en fonction de l'étape ou la phase de développement des territoires. Des aspects tels que la qualité du

système éducatif, son extension, la qualité des écoles d'affaires, la formation de troisième degré, l'éducation scientifique et mathématique, l'investissement en R+D+i, entre autres, sont des variables gérables qui apparaissent à maintes reprises dans les recommandations du FEM visant à promouvoir le système productif et entrepreneurial.

Les modèles et rapports de l'observatoire international Global Entrepreneurship Monitor (GEM)² insistent également sur ces idées. Les aspects liés aux réseaux sociaux et à la formation entrepreneuriale, tant générique comme spécifique, se dégagent comme éléments clés dans leurs analyses et recommandations. Au fur et à mesure que les pays se situent dans des étapes plus avancées du développement et que leurs économies dépendent davantage du facteur innovation, ces variables deviennent des plus en plus importantes pour nourrir les actifs intangibles du système entrepreneurial. Selon cette approche, la qualité du tissu entrepreneurial naissant sur un territoire est associée à ses perspectives futures de croissance et donne lieu à ce qui a été dénommé comme entrepreneuriat à haut potentiel ou entrepreneuriat stratégique (Aido et al, 2016). Les évidences de l'impact élevé que ce type d'entrepreneuriat a sur la croissance économique sont très élevées (Wong et al, 2005) et ses aspects spatiaux ont été étudiés et mis en relation avec la localisation à proximité d'universités et de centres de recherche (Audretsch et al, 2006 ; Etzkowitz et Leydesdorff, 2000).

² GEM, voir :
<http://www.gemconsortium.org>

3. MODÈLE CONCEPTUEL : LA MÉTHODE ENTREPRENEURIALE VERS UNE UNIVERSITÉ ENTREPRENANTE

La création d'entreprises à haut potentiel de croissance est associée à une identification plus détaillée de la nature de leurs processus et à de nouvelles approches dans la recherche sur leurs méthodes. Ceux-ci se basent sur la nécessité de surmonter la théorie de l'induction selon laquelle nous apprenons grâce à l'information provenant de l'extérieur. En réalité, nous apprenons par l'action : « le véritable apprentissage n'est pas inductif, mais il consiste plutôt à essayer et échouer, processus que nous devons entreprendre avec le plus haut degré d'activité dont nous soyons capables » (Popper et al, 1992 ; p.39). Ainsi, certains auteurs suggèrent que le fait de créer de la valeur dans un contexte socioéconomique, plus complexe et incertain, exige d'agir avec une « méthode entrepreneuriale » qui complète la méthode scientifique proposée par Francis Bacon (Sarasvathy et Venkataraman, 2011). La proposition la plus provocatrice va bien au-delà du fait d'enseigner le processus spécifique de création et développement d'entreprises. La méthode entrepreneuriale est orientée vers le besoin d'enseigner à créer de la valeur, non seulement économique, mais aussi sociale ou artistique, grâce à l'identification ou génération et exploitation d'opportunités basées sur la connaissance et l'interaction des personnes. Cet aspect activiste -moyennant la co-création- est l'une de ses caractéristiques distinctives et se trouve à l'origine de sa dénomination de méthode effectuale³ (Sarasvathy, 2001).

Les opportunités sont l'un des éléments centraux de cette méthode. Les personnes entrepreneuses reconnaissent, trouvent, créent et exploitent les opportunités (Shane et Venkataraman, 2000). La conceptualisation des opportunités émerge parfois comme étant découvertes, mais aussi comme étant co-crées par l'entrepreneur et ses stakeholders. Une deuxième contribution porte sur la genèse des marchés qui rend les opportunités précieuses. Ceux-ci ne surgissent pas toujours d'une demande insatisfaite, mais il s'agit de formes complexes d'interaction qui impliquent des actions individuelles et collectives (Olson, 1996).

Dans la plupart des marchés émergents, ni l'entrepreneur ni les stakeholders ont normalement une vision complète et cohérente des mêmes, ce sont plutôt les relations entre eux qui conforment leur construction. La troisième question qui se pose porte sur quelles sont les personnes ayant la capacité pour entreprendre. Vu que le processus de génération de marchés et de construction d'opportunités est aussi large, l'on suppose que n'importe quelle personne ou institution peut être impliquée dans ces changements de type social. Quatrièmement, la méthode entrepreneuriale peut servir pour promouvoir les innovations sociales permettant le développement des capacités humaines (Sen, 1996 ; Nussbaum, 2012), tout en surmontant -en cinquième lieu- la dichotomie profit-non profit des initiatives qui

³ Pour plus d'informations sur la méthode entrepreneuriale ou effectuale, consultez : <http://www.effectuation.org>

contribuent à développer du talent en investissant sur la résolution de problèmes sociaux et la disparition des frontières « public-privé ». Ainsi, la méthode entrepreneuriale n'est pas un instrument du libre marché, mais elle utilise le marché et les institutions publiques en tant qu'instruments pour générer de nouveaux marchés et de nouvelles institutions, une métalogue ou procédure rationnelle pour aider à reformuler les problèmes de la société et la faire avancer (Sarasvathy et Venkataraman, 2011).

Selon ses auteurs, cette méthode entrepreneuriale devrait être enseignée non seulement aux personnes qui souhaitent devenir des entrepreneurs, mais à tout le monde, vu que ceci aurait un impact important tant en termes de création d'entreprises que pour la résolution de problèmes sociaux, ce qui produirait une augmentation notable de la productivité et des réponses aux incertitudes et aux cygnes noirs. Cette perspective implique de débarrasser la formation en entrepreneuriat de son cloisonnement en tant que sous-discipline du management ou de l'économie, et de le situer dans un domaine plus large. Tout comme la connaissance scientifique dans ses débuts était exclusive à certains individus choisis puis elle s'est répandue comme méthode, la méthode entrepreneuriale -c'est-à-dire, la formation pour penser et traduire ces réflexions en actions- peut être matérialisée grâce à l'interaction entre recherche, pédagogie et pratique (Sarasvathy et Venkataraman,

2011). Appliquer cette méthode au système éducatif, et notamment au système universitaire, permettrait de réinventer, non seulement les contenus des cours, mais aussi la nature même de l'université, surmontant ainsi les contradictions vécues actuellement par certaines universités ayant des approches partielles à l'égard du monde de l'entreprise. Cette perspective permet d'aller au-delà des approches purement économistes et d'adopter une perspective sociale plus large et inclusive liée à des concepts émergents comme celui de l'université civique (Goddard et al, 2013). L'idée émergente d'université civique élargit et renforce le discours de l'université entreprenante et encadre l'intérêt pour les relations université/entreprise. Elle sert à construire des ponts entre université, développement social et développement territorial en utilisant la méthode entrepreneuriale.

4. UNIVERSITÉ ENTREPRENANTE : AGENDA DE RECHERCHE

Le paradigme de l'université entreprenante comprend des aspects tels que : la capacité d'identification et d'exploitation de ses ressources stratégiques ; le développement de ses capacités directives et la gestion professionnalisée de son organisation ; la connexion avec l'entourage et l'établissement d'alliances avec des agents clés du même ; et la diversification des sources financières (Clark, 1998). Suite à la publication du livre de Clark, l'intérêt en matière de recherche sur cette relation entre entrepreneuriat et université ne cesse d'augmenter. Cette évolution s'avère évidente avec les analyses bibliométriques (Ramos et Ruiz, 2004) réalisées sur le sujet. Ceci s'observe dans les 955 articles et les 15 561 citations dans les publications du Social Science

Citation Index (SSCI) issus d'une recherche sélective avec les termes « entrepreneurship and university » depuis 1988 jusqu'au début décembre 2016. La Figure 1 reflète ladite évolution et la croissance des publications annuelles, qui arrivent à un maximum de plus de 120 articles en 2016.

L'analyse des citations issues de cet ensemble d'articles pendant la période analysée est reprise à la Figure 2 et confirme l'intérêt de la communauté de chercheurs par rapport à ce sujet. Les magazines ayant publié plus d'articles récemment sur la matière sont Research Policy (29), Journal of Business Venturing (14), Technovation (10), Small Business Economics (6), et Journal of Technology Transfer (5). Les dix articles les plus cités apparaissent sur le tableau 1.

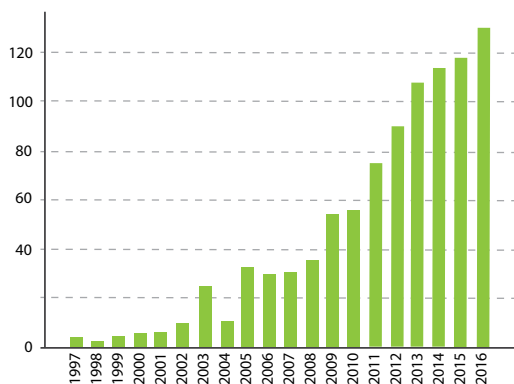


Figure 1 : « Entrepreneurship and University » publications annuelles

Source : élaboration propre à partir des données du SSCI

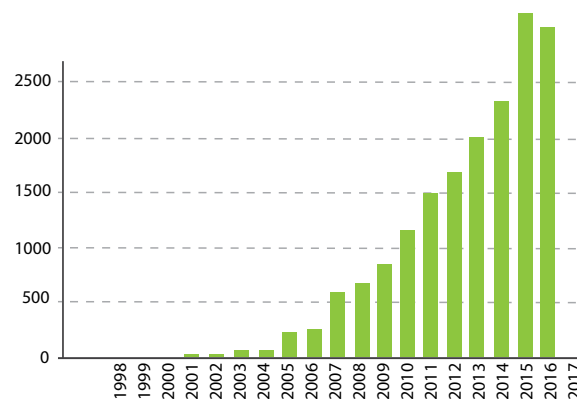


Figure 2 : « Entrepreneurship and University » citations annuelles

Source : élaboration propre à partir des données du SSCI

Articles plus cités	Auteurs	Publication	Années	Citations
Internal capabilities, external networks, and performance: A study on technology-based ventures	Lee, C; Lee, K; Pennings, JM	Strategic Management Journal	2001	503
Organizational endowments and the performance of university start-ups	Shane, S; Stuart, T	Management Science	2002	393
Why do some universities generate more start-ups than others?	Di Gregorio, D; Shane, S	Research Policy	2003	346
University entrepreneurship: a taxonomy of the literature	Rothaermel, Frank T.; Agung, Shanti D.; Jiang, Lin	Industrial and Corporate Change	2007	315
The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions	Zhao, H; Seibert, SE; Hills, GE	Journal of Applied Psychology	2005	309
Research groups as 'quasi-firms': the invention of the entrepreneurial university	Etzkowitz, H	Research Policy	2003	285
The emergence of entrepreneurship education: Development, trends, and challenges	Kuratko, DF	Entrepreneurship Theory and Practice	2005	250
Entrepreneurial orientation, technology transfer and spinoff performance of US universities	O'Shea, RP; Allen, TJ; Chevalier, A; Roche, F	Research Policy	2005	214
Founders' human capital and the growth of new technology-based firms: A competence-based view	Colombo, MG; Grilli, L	Research Policy	2005	212
The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance	Walter, A; Auer, M; Ritter, T	Journal of Business Venturing	2006	195

Tableau 1 : « Entrepreneurship and University » : les dix articles les plus cités

Source : élaboration propre à partir des données du SSCI

1 ANTÉCÉDENTS, JUSTIFICATION ET CONTEXTE DE L'ÉTUDE

Même si la fragmentation de l'approche conceptuelle des recherches est large, l'on peut différencier quatre blocs de sous-sujets : ceux qui portent sur une approche individuelle ou cognitive, en analysant l'importance des intentions et des motivations des personnes (Zhao et al 2005 ; Kuratko, 2005) ; ceux qui se penchent sur les ressources et les capacités, leur hétérogénéité et complémentarité (Colombo et al 2005) ; ceux qui se concentrent sur le rôle du tissu institutionnel et les réseaux sociaux (Rothaermel et al, 2007 ; Walter, 2006 ; Etzkowitz, 2003 ; Shane et al, 2002 ; Lee et al, 2001) ; et ceux qui mettent en relief l'importance de la métrique des résultats (Di Gregorio et Shane, 2003).

Le travail de Rothaermel et al (2007) s'avère très utile pour organiser les recherches faites dans la matière. La première observation issue du même et de l'analyse des recherches publiées jusqu'à la date est que la matière continue à être un domaine très fragmenté qui couvre des aspects très divers des universités et de leurs relations avec le contexte entrepreneurial. Malgré cette fragmentation, les auteurs mentionnent quatre grandes lignes de travail : 1) recherche universitaire et entrepreneuriat (près de 50 % des articles) ; 2) création d'entreprises (24 %) ; 3) entourage, y compris l'influence des réseaux d'innovation (17 %) ; et 4) productivité des bureaux de transfert des résultats de la recherche et technologique (BTT) (9 %). Ces quatre domaines qui attirent

l'intérêt des recherches conforment une vision plus systémique du concept d'université entreprenante, au centre de laquelle se situent la recherche et le processus de génération de connaissances, leur diffusion et l'interaction avec l'entourage pour les transférer et les mécanismes pour consolider et faire croître les initiatives entrepreneuriales surgissant de ce processus.

Ces trois fonctions de base -enseignement, recherche et transfert- ont plusieurs aspects spécifiques qui ne sont pas étrangers à la discussion critique. Le premier concernant la recherche pose le débat de choisir entre une recherche de base ou appliquée. Le deuxième, la diffusion, dans un sens large peut tenir compte de la fonction d'enseignement et la fonction de transfert. Les deux questions abordent l'importance de munir l'université de ressources et de favoriser son déploiement stratégique pour produire une activité d'entrepreneuriat. Cet aspect interne envisage un large éventail de matières qui abordent les méthodes à suivre dans l'enseignement ; les mécanismes de transfert, ou interfaces entre l'université et son entourage comme les BTT et les unités techniques spécialisées telles que les chaires d'entreprises ; le système d'avantages du personnel enseignant et chercheur ; les caractéristiques du professorat et du personnel d'administration et de services ; la localisation de l'université, l'expérience cumulée dans les relations avec les entreprises ; la réputation et le

statut ; la culture et les normes de comportement par rapport au système entrepreneurial ; et la valeur de la technologie et des connaissances que possède l'université. Cependant, la relation entre ces variables internes du modèle et l'activité entrepreneuriale de l'université dépendent de facteurs externes de leur contexte territorial, parmi lesquels il convient de souligner les politiques publiques ayant une influence sur la création et la croissance des entreprises et les conditions sectorielles et structurelles du contexte

régional. Dans cette section sur les facteurs externes, se trouvent les incubateurs ou accélérateurs d'entreprises, les parcs scientifiques technologiques et une large variété de ressources qui intègrent l'écosystème de l'entrepreneuriat et l'innovation du territoire, en passant par les réseaux, les systèmes de financement pour les phases précoces et de croissance à travers du capital d'amorçage, les business angels ou les programmes publics spécifiques. La Figure 3 présente un schéma de ces facteurs déterminants.

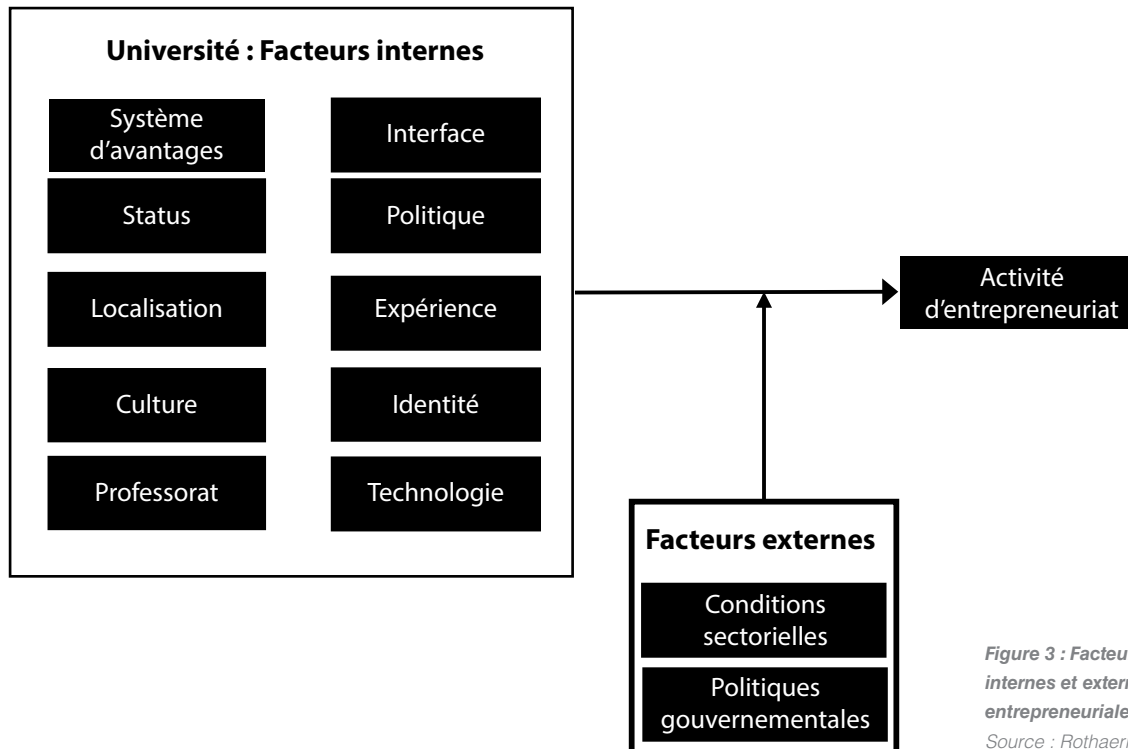


Figure 3 : Facteurs déterminants internes et externes de l'activité entrepreneuriale de l'université
Source : Rothaermel et al (2007)

1 ANTÉCÉDENTS, JUSTIFICATION ET CONTEXTE DE L'ÉTUDE

Cette vision systémique des différentes variables qui incident sur l'activité entrepreneuriale de l'université est complétée par une vision dynamique du processus de création d'entreprises reprise dans le modèle de Vohora et al (2004) résumé dans la Figure 4 et identifie ses phases critiques. Selon ce modèle, l'activité entrepreneuriale se focalise sur le processus de génération de spin-offs universitaires, compris comme la création d'entreprises basées sur les connaissances produites par la recherche universitaire. Une définition qui présente des difficultés pratiques vus les limites diffus de l'origine de ces connaissances.

La première condition pour entamer le processus est qu'il existe de la recherche de qualité apportant une valeur différentielle à la connaissance générée depuis l'université. L'étape suivante consiste à adapter cette offre de connaissance du groupe de recherche à une demande moyennant un processus d'identification de l'opportunité. Dans cette phase, l'inconvénient principal réside dans l'inexpérience des chercheurs en matière entrepreneuriale et l'existence ou pas d'aide depuis des unités spécialisées telles que les BTT ou les chaires d'entreprises. Si l'on réussit cette phase, la phase suivante est celle de l'engagement entrepreneurial ou la matérialisation d'une nouvelle entreprise ou organisation émergente qui réponde à la demande du marché et ait accès aux ressources nécessaires pour le faire avec la stratégie adéquate.

L'approche causale -ou traditionnelle du plan d'entreprise- serait complémentaire à l'approche effectuale plus orientée vers l'action (Sarasvathy, 2001) afin de surmonter le seuil de crédibilité du marché, croître et réorienter le modèle d'affaires en passant à la phase suivante où le besoin de ressources financières peut être une barrière importante. En dernier lieu, la phase de consolidation dépend souvent de la solidité de l'équipe de direction, lequel dans la plupart des cas combine le talent provenant de l'équipe de recherche avec le talent externe expérimenté dans le domaine entrepreneurial. Ce processus comprend l'intervention de sujets multiples, lesquels mobilisent et accèdent à des ressources différentes et, en fonction de leur organisation et du modèle d'exploitation, ceci a des répercussions sur les résultats. Le succès des résultats répond à des initiatives qui suivent le modèle effectual avec des instructions précises : ils partent des ressources qu'ils contrôlent ; ils se fixent une limite des pertes qu'ils peuvent assumer ; ils sont flexibles, ils pivotent et s'adaptent aux nouvelles opportunités ; et ils accordent la priorité au fait de conserver le contrôle (Gabrielsson et Gabrielsson, 2013).

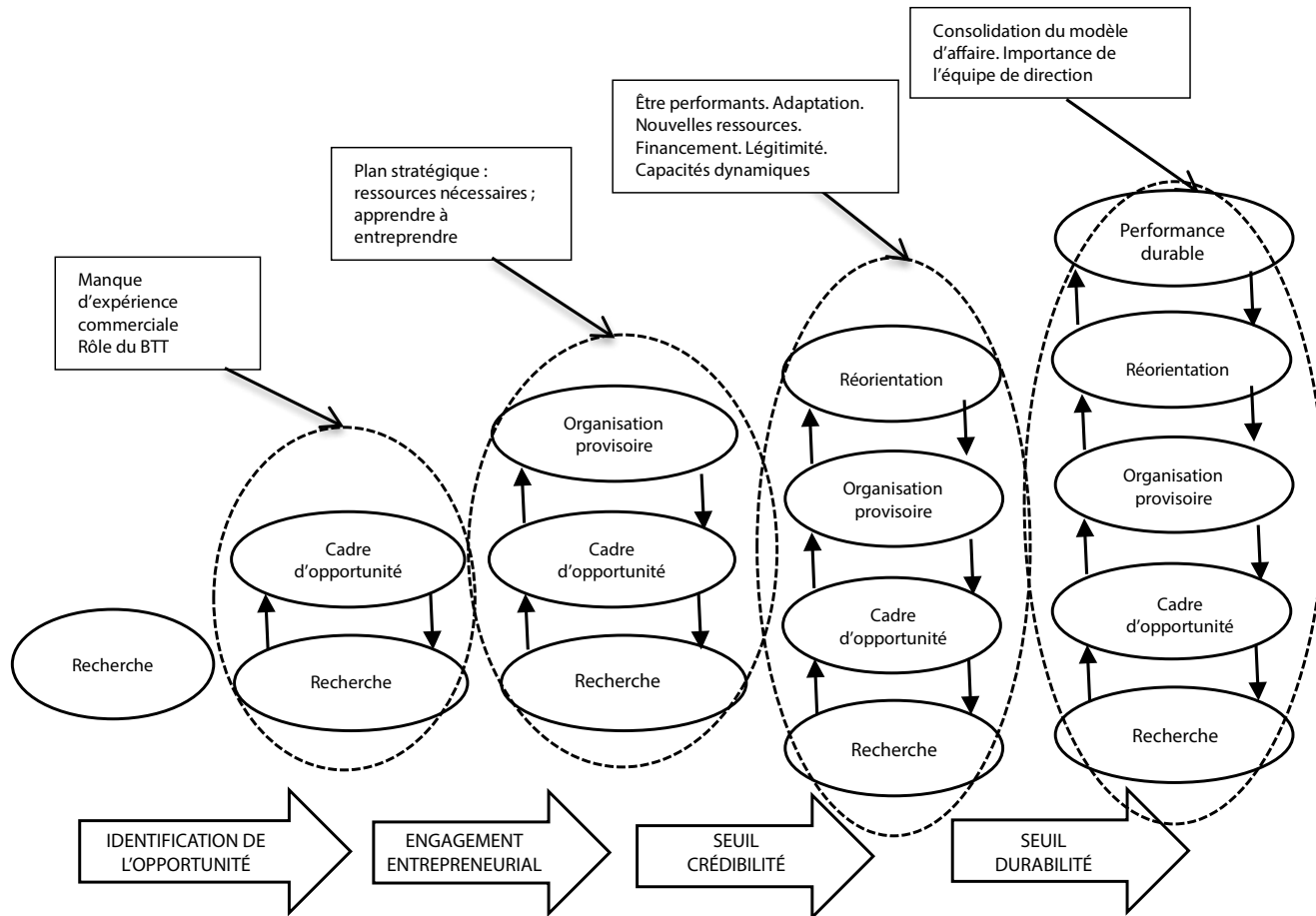


Figure 4. Phases critiques dans le processus de création de spin-offs universitaires

Source : Vohora et al 2004

5. LA RECHERCHE DE L'INTENTION ENTREPRENEURIALE EN TANT QUE DÉCLENCHEUR DU PROCESSUS

Le début des processus de ces initiatives entrepreneuriales commence avec la mobilisation cognitive des individus, tel que le révèlent les recherches en psychologie sociale en relation avec les modèles de comportement planifié développées par Ajzen (Krueger et Carsrud, 1993). Ce courant de recherche affirme que les intentions donnent la meilleure prédiction sur le comportement et la recherche, conceptuelle et empirique, ouvre de nouvelles lignes pour l'étude des initiatives entrepreneuriales. Cette approche est également arrivée à l'université et depuis quelques années, l'on commence à faire des recherches sur les intentions entrepreneuriales des universitaires. Dans les dix dernières années, l'on a identifié 67 travaux publiés

dans les magazines du Social Science Citation Index (SSCI) comme résultat d'une recherche sélective avec les termes « Entrepreneurial intentions and university », avec un nombre de citations relativement bas qui s'élève à 735 citations. L'évolution au fil du temps peut être observée dans la Figure 5 et le Tableau 2 des dix travaux les plus cités.

Cet intérêt à l'égard des intentions entrepreneuriales des universitaires s'est matérialisé dans des projets de recherche collaborative tels que le Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey (GUESSS), lequel, lors de sa dernière édition de 2016 a recueilli les opinions de plus de 122 000 individus de 1000 universités de cinquante pays⁴, dont le Maroc qui s'est incorporé récemment (Ruiz-Navarro et al, 2017).

⁴Pour plus d'informations : <http://www.guess-survey.org>

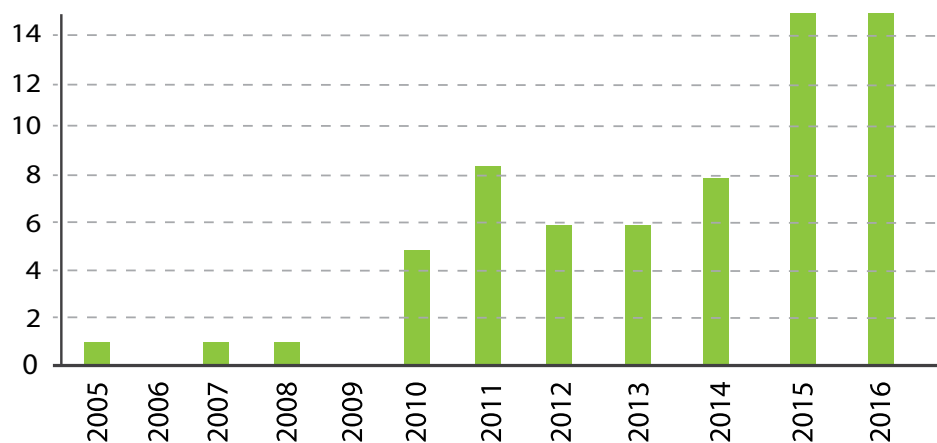


Figure 5 « Entrepreneurial intentions and university » publications annuelles.

Titres	Auteurs	Publications	Années	Citations
The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions	Zhao, H; Seibert, SE; Hills, GE	JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY	2005	310
Regional variations in entrepreneurial cognitions: Start-up intentions of university students in Spain	Linan, Francisco; Urbano, David; Guerrero, Maribel	ENTREPRENEURSHIP AND REGIONAL DEVELOPMENT	2011	66
Entrepreneurial Perceptions and Intentions: The Role of Gender and Culture	Shinnar, Rachel S.; Giacomini, Olivier; Janssen, Frank	ENTREPRENEURSHIP THEORY AND PRACTICE	2012	52
Conceptualizing academic-entrepreneurial intentions: An empirical test	Prodan, Igor; Drnovsek, Mateja	TECHNOVATION	2010	46
The influence of sustainability orientation on entrepreneurial intentions - Investigating the role of business experience	Kuckertz, Andreas; Wagner, Marcus	JOURNAL OF BUSINESS VENTURING	2010	42
The significance of personality in business start-up intentions, start-up realization and business success	Frank, Hermann; Lueger, Manfred; Korunka, Christian	ENTREPRENEURSHIP AND REGIONAL DEVELOPMENT	2007	33
Tourism students' entrepreneurial intentions	Gurel, Eda; Altinay, Levent; Daniele, Roberto	ANNALS OF TOURISM RESEARCH	2010	27
The theory of planned behaviour as predictor of entrepreneurial intent amongst final-year university students	Gird, Anthony; Bagraim, Jeffrey J.	SOUTH AFRICAN JOURNAL OF PSYCHOLOGY	2008	18
The role of entrepreneurship education as a predictor of university students' entrepreneurial intention	Zhang, Ying; Duysters, Geert; Cloudt, Myriam	INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP AND MANAGEMENT JOURNAL	2014	14
Knowledge context and entrepreneurial intentions among students	Dohse, Dirk; Walter, Sascha G.	SMALL BUSINESS ECONOMICS	2012	12

Tableau 2: «Entrepreneurial intentions and University»: articles plus cités

6. AGENDA DE RECHERCHE DES UNIVERSITÉS DU MAROC

Dans le but d'analyser les recherches sur l'université entreprenante issues des universités du Maroc, l'on a croisé les 995 articles résultants de la recherche réalisée sur le SSCI décrite dans la section 3 de ce chapitre, avec l'université d'origine des auteurs et nous n'avons obtenu aucun résultat. Nous n'avons pas eu de résultats non plus en croisant ces articles avec les sujets « Moroccan universities » ou « Moroccan university ».

La recherche réalisée sur Google Academic suivant les critères de « Moroccan universities and entrepreneurship » le 14 janvier 2017 a donné comme résultat 47 publications dans des magazines non indexées sur le SSCI et dans des livres. Les plus cités apparaissent sur le Tableau 3. Un nombre similaire d'articles (56) mais sans citations a été trouvé en utilisant le critère de recherche « Moroccan university and Entrepreneurial ».

Nombre de citations	Articles en relation avec « Moroccan universities and entrepreneurship » sur Google Academic
13	Bekkaoui, K., & Larémont, R. R. (2011). Moroccan youth go Sufi. <i>The Journal of the Middle East and Africa</i> , 2(1), 31-46
10	Bahji, S. E., Lefdaoui, Y., & El Alami, J. (2013). Enhancing Motivation and Engagement: A Top-Down Approach for the Design of a Learning Experience According to the S2P-LM. <i>iJET</i> , 8(6), 35-41.
3	Kabbaj, M., El Ouazzani Ech Hadi, K. H. A. L. I. D., Elamrani, J., & Lemtaoui, M. (2016). A study of the social entrepreneurship ecosystem: the case of Morocco. <i>Journal of Developmental Entrepreneurship</i> , 1650021
3	Ayegou, Jamila, Mahrek, Faïçal, Rajrajic, Amina and Talbi, Mohammed (2014). Self-employment: Towards making entrepreneurship teaching more beneficial at the Moroccan university. <i>Social and Behavioral Sciences</i> 116, 3410 – 316.
2	Zuabi, V. (2012). Building higher education partnerships in the Maghreb.
2	SABOUR, M. H. (2010). Retrospective and experiential perceptions on education in Morocco by an engaged observer. <i>Mediterranean Journal of Educational Studies</i> , 15(2), 77-87.

Tableau 3. Articles en relation avec “Moroccan universities and entrepreneurship ” sur Google Academics

MÉTHODOLOGIE DU TRAVAIL SUR LE TERRAIN

2

Le diagnostic des obstacles principaux, des éléments facilitateurs et des mesures recommandées pour promouvoir l'entrepreneuriat chez les universités marocaines a suivi une méthodologie similaire à celle utilisée dans d'autres recherches internationales. Le travail sur le terrain a été divisé en deux grands blocs d'analyse : celui des facteurs déterminants et des caractéristiques externes de l'écosystème universitaire ; et celui des facteurs internes des universités. Pour obtenir cette information, nous avons élaboré deux questionnaires spécifiques : l'un adressé aux universités pour analyser leurs facteurs déterminants internes ; et l'autre adressé aux experts de leur entourage.

Les questionnaires utilisés dans les deux enquêtes sont inclus à l'annexe et furent élaborés sur la base des expériences préalables d'autres recherches. Leur adaptation au domaine territorial du Maroc fut testée avec l'université Abdelmalek Essaadi avant leur distribution.

L'on a demandé à chacune de 10 universités participantes au programme Tempus d'envoyer ces questionnaires à 9 experts proches de leurs territoires choisis selon les profils suivants : 3 personnes avec un profil de chef d'entreprise ; 3 responsables de l'administration ; et 4 professionnels libéraux ou cadres d'entreprises.

De plus, l'on a également demandé à chaque université de fournir 5 questionnaires de personnes de leur organisation avec les profils suivants : un président (20 % du poids sur le total) ; un vice-président (20 %) ; un technicien de l'unité d'emploi ou du service aux entrepreneurs ou de transfert (20 %) ; deux enquêtes de professeurs étant en relation avec l'entrepreneuriat (40 %).

L'on a également demandé, en tant qu'information complémentaire, un tableau avec quelques données statistiques des dernières années (les informations reçues figurent à l'annexe).

Lors de la réunion de coordination tenue à Rabat le 3 mai 2016, nous avons expliqué l'objectif du travail, remis les questionnaires aux participants et mis à disposition des universités les questionnaires en support électronique, en indiquant que le délai maximum pour les remplir était fin juin, même si ce délai fut finalement prorogé jusqu'à fin septembre.

Dans les sections suivantes, nous incluons, représentons graphiquement et commentons les résultats desdits questionnaires. Grâce aux informations provenant d'autres recherches, essentiellement du projet Global Entrepreneurship Monitor (GEM)⁵, il a été possible de faire une analyse comparative entre le Maroc et autres territoires, ce qui s'avère très utile pour proposer des recommandations.

⁵Le GEM est le projet de recherche collaborative en entrepreneuriat le plus important de la planète. La méthodologie et les contenus de l'information du GEM peuvent être consultés sur : <http://www.gemconsortium.org>

ANALYSE EXTERNE DE LA PERCEPTION DU SYSTÈME ENTREPRENEURIAL DES UNIVERSITÉS

L'objectif de l'enquête sur l'entourage est de connaître les facteurs qui entravent et facilitent l'entrepreneuriat depuis les universités, ainsi que les éventuelles mesures qui le promeuvent. De plus, nous avons effectué une évaluation de douze facteurs déterminants de l'écosystème entrepreneurial, lesquels seront utilisés pour comparer l'entourage du Maroc avec celui d'autres territoires en fonction des perceptions des experts consultés.

Nous avons demandé aux responsables de chaque université participante de choisir 9 experts de leurs domaines territoriaux, avec de l'expérience entrepreneuriale, professionnelle, dans le domaine de la consultation ou de l'administration publique.

Le questionnaire a été réalisé en tenant compte des principales variables qui se sont avérées pertinentes dans d'autres recherches sur les processus de création et de développement d'entreprises sur un territoire donné. Nous avons tenu compte notamment de l'information et l'expérience provenant du projet international Global Entrepreneurship Monitor (GEM).

1. CARACTÉRISTIQUE DE L'ÉCHANTILLON DU MAROC

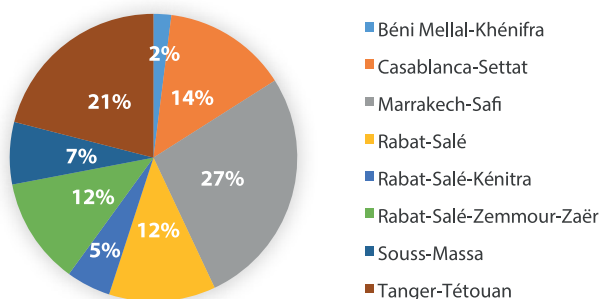
Pendant les mois de mai à septembre 2016, nous avons fourni un questionnaire en papier et online pour obtenir l'opinion des experts universitaires concernant la situation de l'entrepreneuriat universitaire au Maroc. Nous avons lancé 90 questionnaires (dans le but d'obtenir au moins 9 par université) et le degré de réalisation a été de 47 %. La distribution par université des 42 enquêtes reçues apparaît sur le Tableau et la Figure 1.

TABEAU 1 : RÉPONSES PAR RÉGION

Région	Réponses	%
Béni Mellal-Khénifra	1	2%
Casablanca-Settat	6	14%
Marrakech-Safi	11	27%
Rabat-Salé	5	12%
Rabat-Salé-Kénitra	2	5%
Rabat-Salé-Zemmour-Zaër	5	12%
Souss-Massa	3	7%
Tanger-Tétouan	9	21%
Total	42	

FIGURE 1

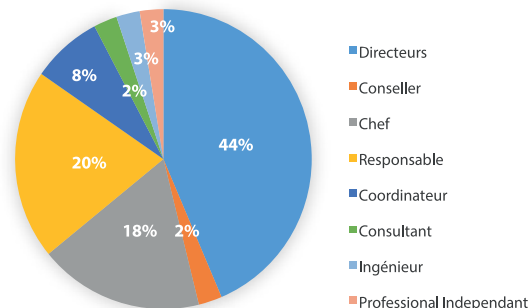
Région où vous travaillez



24 % des réponses obtenues provient de femmes et 76 % d'hommes. En ce qui concerne le niveau de responsabilité des participants, lesquels ont une ancienneté moyenne de 8,5 années dans leur entreprise et 6,5 années dans leur poste actuel, 44 % sont des directeurs et gérants d'entreprises ou organismes, 21 % sont des responsables et 18 % des chefs. Par la suite, nous avons les coordinateurs (8 %) et conseillers (3 %), consultants (3 %), ingénieurs (3 %) et professionnels indépendants (3 %) (Figure 2). Ils représentent 6 % chacun (voir Figure 2) avec une ancienneté moyenne au poste de 10 ans.

FIGURE 2

Poste que vous occupez actuellement



À continuation, nous leur avons demandé d'indiquer les caractéristiques qui définissent le mieux leur entreprise, et pour ce faire ils pouvaient choisir entre plusieurs éléments. La Figure 3 reflète les différents secteurs d'action des entreprises et organismes représentés par les experts ayant rempli le questionnaire. Parmi ceux-ci, il convient de mentionner les entreprises qui fournissent des services à d'autres (41 %), suivies par les entreprises qui utilisent un niveau technologique moyen ou bas (24 %) et élevé (20 %). 17 % affirment travailler dans des entreprises urbaines, avec une forte croissance (10 %), alors que l'orientation nationale et internationale révèle des valeurs plus proches, 29 % et 20 %, respectivement.

3 ANALYSE EXTERNE DE LA PERCEPTION DU SYSTÈME ENTREPRENEURIAL DES UNIVERSITÉS

Formation

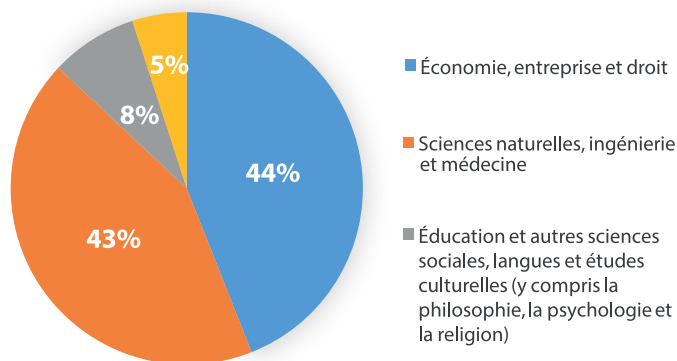


FIGURE 4

Le profil des experts par rapport à leur formation est essentiellement élevé, voir Figure 4. La plupart ont suivi des Études de l'enseignement supérieur (master, doctorat, etc.) (76 %), 20 % ont un diplôme d'une Université ou École Technique (DEUG, licence, etc.), 20 % ont fait des études de Formation professionnelle supérieure (formation technique supérieure, etc.), alors que 5 % ont une Formation technique ou professionnelle intermédiaire.

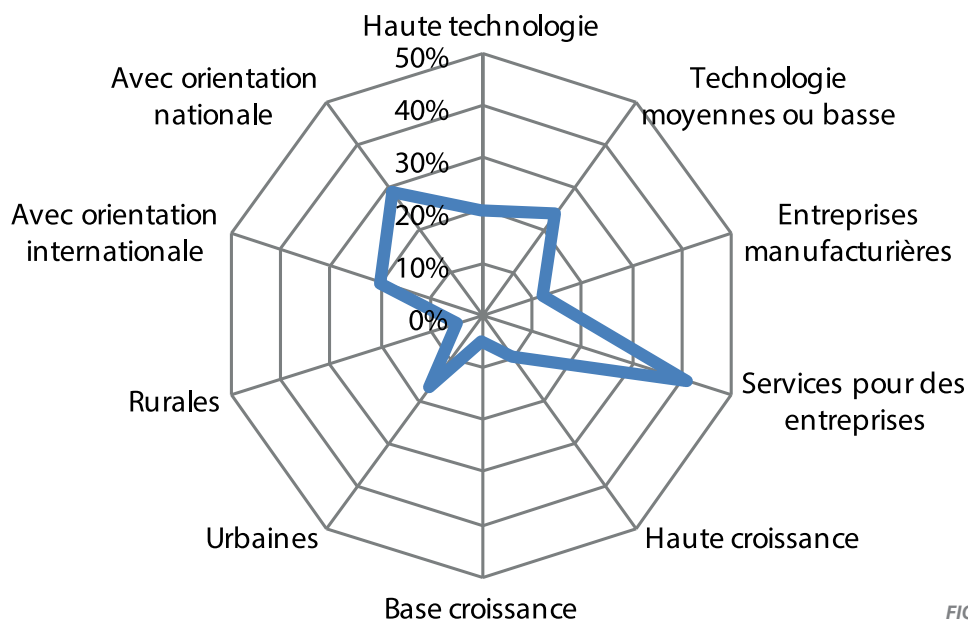


FIGURE 3 : SECTEURS

2. PRINCIPAUX OBSTACLES À L'ENTREPRENEURIAT

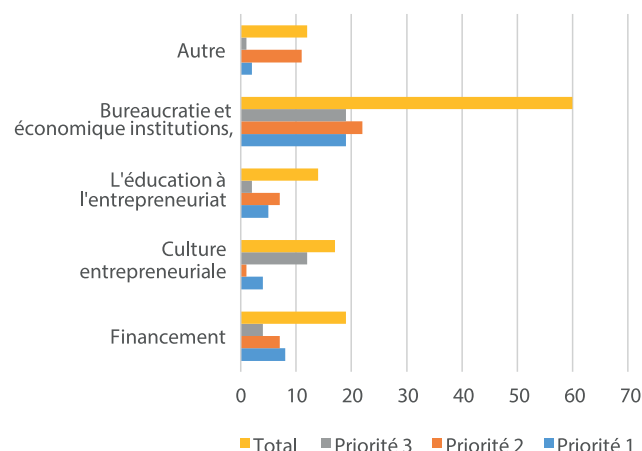
Afin d'identifier et de mesurer les principaux obstacles, nous avons demandé aux experts de citer 3 facteurs pouvant être des obstacles (01-03) aux intentions entrepreneuriales des étudiants de leur université et aux processus de création d'entreprises. Le questionnaire online incluait trois réponses ouvertes devant être remplies selon un ordre de priorité. Une fois obtenues les réponses, nous avons suivi un processus de codification et de regroupement en cinq grandes catégories.

- Financement : le but étant de refléter les opinions liées à l'absence de capital initial et aux difficultés d'obtenir un financement auprès des établissements financiers.
- Culture entrepreneuriale : portant sur la absence de culture managériale ou le manque de sensibilisation, d'information sur l'entrepreneuriat, de programmes de sensibilisation à l'entrepreneuriat, d'accompagnement ou d'esprit entrepreneurial, par exemple.
- Éducation à l'entrepreneuriat : envisage des observations telles que : le manque de compétences (techniques et relationnelles), le contenu et objectifs des formations préBac, le fait que les cours d'entrepreneuriat sont généralement assurés par des enseignants universitaires, le

fait que l'accréditation des filières ne tient pas compte de l'enseignement de l'entrepreneuriat, ou l'absence d'une stratégie au niveau de l'université, entre autres.

- Bureaucratie et institutions - économiques : reflète le climat des affaires, la lenteur des procédures administratives, le manque de culture du partenariat, ou le manque de vision stratégique sur le sujet de l'entrepreneuriat en tant que véhicule d'auto-emploi.
- Autres : comprend des aspects n'étant pas envisagés dans les catégories antérieures.

FIGURE 5 : PRINCIPAUX OBSTACLES À L'ENTREPRENEURIAT



3 ANALYSE EXTERNE DE LA PERCEPTION DU SYSTÈME ENTREPRENEURIAL DES UNIVERSITÉS

La Figure 5 montre les réponses obtenues classées selon ces catégories et reflétant la priorité assignée par chaque expert. Comme nous pouvons l'observer, la plupart des experts soulignent l'importance des obstacles liés à une bureaucratie et à des gestions administratives excessives. Puis, en deuxième lieu, il convient de mentionner les soucis liés aux instruments de financement pour les entrepreneurs, suivis par l'absence d'une culture entrepreneuriale forte et de formation en matière d'entrepreneuriat. Ce résultat reste pratiquement le même pour chacune des trois réponses ou des priorités indiquées par les enquêtés, avec très peu de variation.

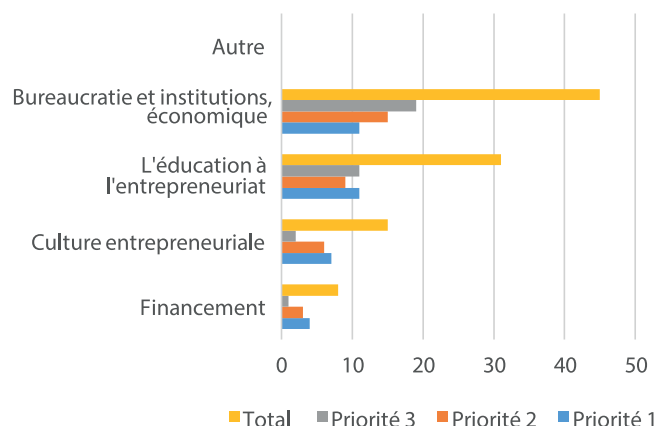
En analysant en détail les réponses obtenues, voici les principaux obstacles identifiés :

- Contraintes économiques et financières
- Lourdeur des procédures administratives
- Ambiguïté des procédures
- Manque d'accompagnement
- Absence d'esprit entrepreneurial chez les jeunes
- Les acteurs publics et responsables régionaux ignorent les jeunes entrepreneurs de la région
- Manque de formation ciblée
- Corruption
- L'administration ne suit pas
- Difficulté des procédures administratives
- Difficultés d'accès à l'information économique

3. PRINCIPAUX FACILITATEURS DE L'ENTREPRENEURIAT

Parmi les objectifs du projet, il convient d'étudier les principaux facilitateurs du processus d'entrepreneuriat. Ainsi, dans le questionnaire online, nous avons inclus trois questions ouvertes où nous avons demandé aux experts de citer 3 facteurs aux processus de création d'entreprises liés à l'université et trois facteurs qui peuvent être des facilitateurs (F1 – F3). De plus, une fois que nous avons obtenu les réponses, nous avons réalisé le processus de codification et de regroupement dans les cinq catégories décrites auparavant.

FIGURE 6 : PRINCIPAUX FACILITATEURS DE L'ENTREPRENEURIAT



La Figure 6 permet de vérifier que les actions liées à l'administration seraient les facilitateurs le plus mentionnés en tant que moteurs de l'entrepreneuriat. Avec cet élément, nous avons également la culture entrepreneuriale, suivie par le financement des

projets et l'éducation entrepreneuriale en tant que facteurs qui facilitent ce processus. Et cela, avec des petites variations qui ne sont pas très significatives pour chacune des priorités.

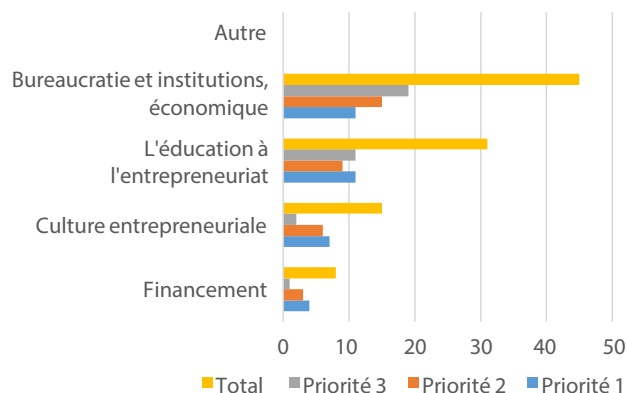
En analysant en détail les réponses obtenues, voici les principaux facilitateurs identifiés :

- Trouver des moyens de crédit et se faire connaître auprès des investisseurs ou des porteurs de projets
- Encourager les entrepreneurs, partager des risques, faciliter leur accès au Marché public
- Accompagnement
- Incubateur
- Accélérateurs de startups
- Structure dédiée à l'innovation et l'entrepreneuriat
- Accès aux financements
- Créer des espaces de rencontre, multiplier les manifestations de sensibilisation
- L'accompagnement par les CRI (centres régionaux d'investissement)
- Encouragement de l'État
- Infrastructure routière
- Disponibilité de l'information

4. AGENDA DE RECHERCHE DES UNIVERSITÉS DU MAROC

En dernier lieu, dans le questionnaire online, nous avons inclus trois réponses ouvertes où nous avons demandé aux experts trois mesures pour l'avenir (M1 – M3) visant à les améliorer. De la même manière, une fois que nous avons obtenu les réponses, nous avons réalisé le processus de codification et de regroupement dans les cinq catégories décrites auparavant.

FIGURE 7 : PRINCIPALES MESURES À ENTREPRENDRE



La Figure 7 confirme que les actions pour réduire la bureaucratie et les politiques institutionnelles de promotion de l'entrepreneuriat depuis l'administration publique sont les mesures les plus importantes pour les experts, suivies par l'éducation en matière d'entrepreneuriat, à laquelle l'on accorde un rôle très important au niveau de l'action entrepreneuriale basée sur l'université et le système de l'enseignement en général.

Comme résultat de l'analyse en détail des réponses obtenues, voici les principales mesures identifiées :

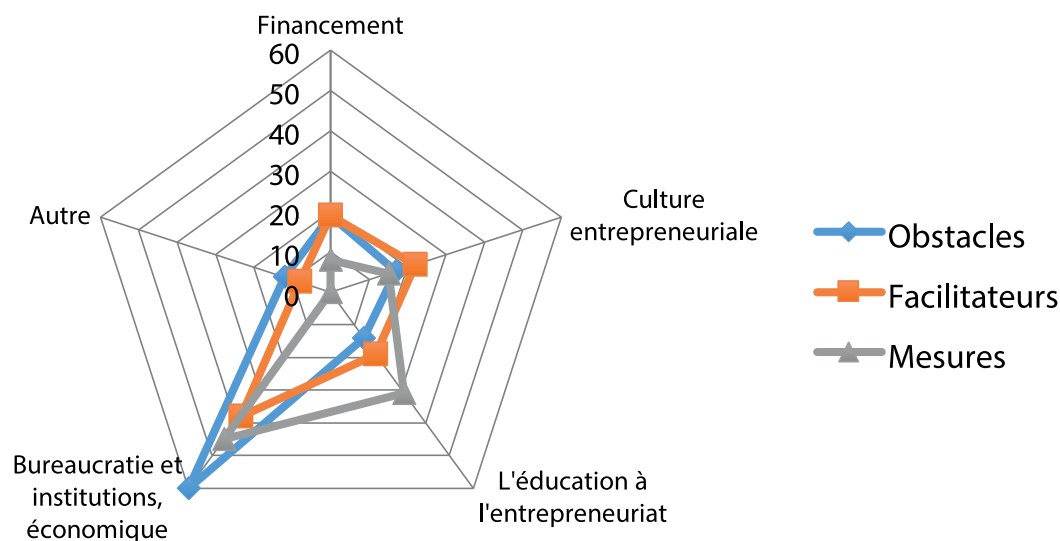
- Réduire les exigences des marchés publics ou attribuer le marché garantissant l'égalité de chances, ou encore définir des tâches spécifiques destinées aux jeunes entreprises sur lesdits marchés, et multiplier les initiatives.
- Plus de flexibilité douanière.
- Adaptation des formations aux besoins des entreprises ; ainsi, les centres d'enseignement seront attentifs, ouverts et réactifs, et en contrepartie, l'entreprise manifestera clairement ses besoins et fera des contributions financières auxdits centres.
- Incorporer la culture entrepreneuriale au système éducatif très tôt.
- Accompagnement des entreprises avec des avantages fiscaux.
- Création de centres d'information sur les métiers et les professions.
- Développement de guichets uniques pour les procédures administratives.
- Professionnalisation progressive de l'offre universitaire et scolaire.
- Proposition de packs d'accompagnement accessibles.
- Assainissement du climat des affaires et mise en place de mesures de bonne gouvernance (égalité de chances, notamment pour les startups).
- Modification des lois et adaptation des stratégies nationales pour la promotion de l'entrepreneuriat et surtout soutien aux femmes entrepreneuses.

5. RÉSUMÉ DES FACTEURS DE L'ÉCOSYSTÈME ENTREPRENEURIAL UNIVERSITAIRE

L'analyse agrégée des avis sur les facilitateurs, les obstacles et les mesures à adopter pour améliorer les conditions de l'écosystème entrepreneur des universités confirme le diagnostic sur le besoin d'insister sur les mesures institutionnelles partant de l'administration publique. Ces résultats agrégés sont présentés sur la Figure 8. Les actions prioritaires, selon les experts, doivent se concentrer sur des aspects associés à la réduction des barrières bureaucratiques, la facilitation de la gestion administrative, l'amélioration de la pression fiscale, et la simplification des démarches, la transparence et autres avantages. Ces

actions de libéralisation et facilitation des procédures administratives doivent s'accompagner d'actions de politique économique destinées à améliorer les ressources complémentaires pour entreprendre, dans un contexte associé aux connaissances, avec des infrastructures complémentaires disponibles à proximité des universités (incubateurs, parcs scientifiques ou technologiques, etc.), en plus des ressources financières adaptées aux projets. Avec ces mesures, tel qu'indiqué avant, les aspects liés à la formation en matière d'entrepreneuriat occupent une position prioritaire.

FIGURE 8 : RÉSUMÉ DES OBSTACLES, FACILITEURS ET MESURES IDENTIFIÉS



6. COMPARAISON DE L'ÉCOSYSTÈME ENTREPRENEURIAL AVEC D'AUTRES PAYS ET TERRITOIRES

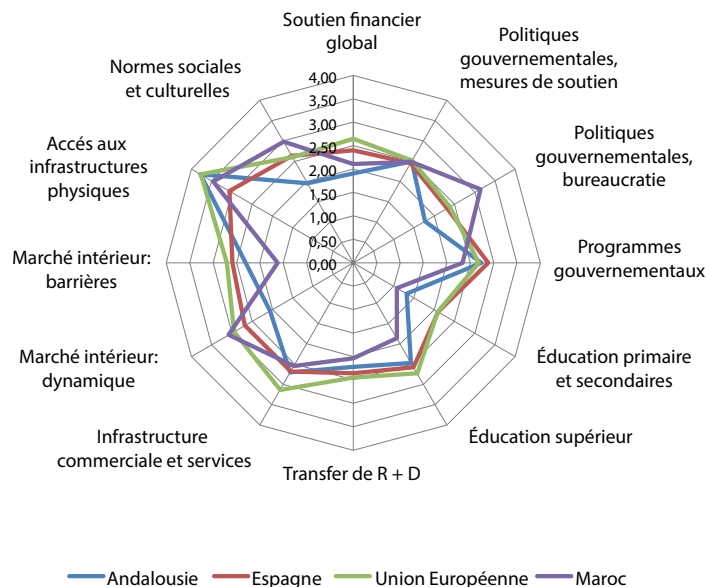
L'un des défis à relever pour promouvoir la culture de l'entrepreneuriat et la création d'entreprises à haut potentiel, capables de créer de la valeur économique et de l'emploi, passe par la disponibilité d'outils d'analyse comparative entre les territoires. Cette analyse comparative permet d'identifier les éléments ou facteurs du contexte qui présentent des forces ou des faiblesses pour un pays ou une région donnés, lesquels devront être améliorés ou exploités.

À cet effet, et suivant la méthodologie du projet GEM, il a été demandé aux experts d'évaluer selon une échelle Likert 12 affirmations correspondant aux principaux facteurs déterminants de l'écosystème entrepreneurial. La Figure 10 montre les valeurs obtenues, sur une échelle de 1 (moins favorable) à 5 (plus favorable), comparées avec celles obtenues dans d'autres territoires à proximité, non seulement du point de vue géographique mais aussi en termes de rapprochement vers des économies d'innovation où les universités jouent un rôle important : avec une moyenne des pays GEM de l'Union Européenne, de l'Espagne et de l'Andalousie. En plus, sur le Tableau 2 on ajoute à ces valeurs une colonne avec les données du GEM Maroc 2005.

Les différences des valeurs accordées aux facteurs 12 (normes sociales) et 9 (dynamisme des marchés de biens et services) sont meilleures au Maroc que dans la moyenne des territoires sélectionnés. Au contraire,

le Maroc doit améliorer les facteurs qui ont reçu une valeur en-dessous de la moyenne et, particulièrement, les facteurs suivants : 10 (dépassement des barrières d'entrée sur certains marchés) ; 5 (enseignement primaire et secondaire) ; et 6 (formation et soutien des universités à la création et la croissance des entreprises). La section suivante est consacrée à ce dernier aspect.

FIGURE 10 : STRATÉGIE



	Axes stratégiques de l'écosystème entrepreneurial	Maroc 2016 (1)	Moyennes (2) *	(1)-(2)	GEM Maroc 2015 (3)
1	Il existe des ressources et des éléments de soutien financiers suffisants destinés aux nouvelles entreprises et à leur croissance.	2,11	2,32	-0,21	2,51
2	Les mesures publiques de soutien aux entrepreneurs sont une priorité stratégique pour les administrations publiques.	2,49	2,49	0,00	2,22
3	Les démarches légales liées à la création d'une entreprise sont faciles et simples.	3,14	2,16	0,99	2,22
4	Les programmes des administrations publiques pour soutenir les nouvelles entreprises et celles en phase de croissance sont effectifs.	2,34	2,77	-0,43	2,23
5	Dans l'enseignement primaire et secondaire, on stimule la créativité, l'autosuffisance et l'initiative personnelle.	1,08	1,83	-0,75	1,21
6	L'université fournit une préparation adéquate et de qualité pour la création de nouvelles entreprises et pour la croissance de celles déjà établies.	1,86	2,59	-0,74	2,01
7	Les nouvelles technologies, la science, et d'autres connaissances sont transmises de manière efficiente de l'université et des centres de recherche publics aux nouvelles entreprises ou à celles en phase de croissance.	2,04	2,35	-0,30	1,91
8	Il existe suffisamment de fournisseurs, consultants et sous-traitants pour desservir les nouvelles entreprises ou celles en phase de croissance.	2,55	2,84	-0,29	3,04
9	Les marchés des biens et des services sont dynamiques et changent d'un exercice à l'autre.	3,08	2,56	0,52	2,88
10	Les nouvelles entreprises et celles en phase de croissance peuvent accéder facilement aux nouveaux marchés.	1,62	2,53	-0,91	2,25
11	Les infrastructures physiques (routes, télécommunications, énergie, etc.) constituent un bon support pour les nouvelles entreprises et celles en phase de croissance.	3,46	3,54	-0,07	4,14
12	Les normes sociales et culturelles promeuvent et apprécient le succès individuel résultant des efforts personnels.	2,98	2,39	0,59	2,23
* Moyennes : Union Européenne, Espagne et Andalousie					

Tableau 2

ANALYSE INTERNE DE LA PERCEPTION DE LA CULTURE DE L'ENTREPRENEURIAT DANS LES UNIVERSITÉS

1. OBJECTIFS ET CONTENUS DE LA CONSULTATION AUPRÈS DES EXPERTS UNIVERSITAIRES

La perception de l'entourage d'entrepreneuriat depuis l'université observée chez les experts enquêtés est complétée avec celle des responsables universitaires participant à l'étude. Tel a été l'objectif de l'enquête adressée à un groupe d'experts universitaires : connaître leur opinion par rapport aux facteurs qui limitent ou facilitent l'entrepreneuriat depuis les universités, ainsi que les éventuelles mesures pouvant le promouvoir. En plus, ils ont été enquêtés sur d'autres aspects stratégiques tels que les raisons qui motivent, à leur avis, le choix de l'université par les étudiants, ainsi que d'autres variables pouvant déterminer la stratégie déployée par l'université pour générer une culture plus entrepreneuriale.

Les contenus ci-exposés offrent une description des caractéristiques des experts qui ont répondu au questionnaire, en indiquant leur origine, genre, âge, expérience (années d'exercice professionnel), catégorie professionnelle, responsabilité et formation. Les résultats atteints pour ces variables révèlent le haut niveau de qualification du panel d'experts enquêté, ce qui valide l'information obtenue des questionnaires.

2. CARACTÉRISTIQUE DE L'ÉCHANTILLON DU MAROC

Les 36 réponses ont été obtenues aux universités figurant sur le Tableau et la Figure 1. Le taux d'obtention de l'objectif fixé (50 enquêtes) a été supérieur à celui obtenu dans le travail sur le terrain portant sur l'écosystème, nous avons obtenu ici 72 %.

TABLEAU 1 : RÉPONSES PAR UNIVERSITÉ

UNIVERSITÉS	RÉPONSES	%
Ibn Zohr	7	19 %
Mohammed V – Souissi	6	17 %
Abdelmalek Essaadi	5	14 %
Cadi Ayyad	5	14 %
Hassan Premier	4	11 %
Ibn Tofail	3	8 %
Internationale de Rabat	3	8 %
Mohammed Premier	1	3 %
Moulay Ismail	1	3 %
Sultan Moulay Slimane	1	3 %
Total	36	100 %

L'âge moyen des participants est 45 ans, et 31 % d'entre eux sont des femmes et 69 % des hommes. Concernant le poste de responsabilité qu'ils occupent à l'université, parmi les experts ayant répondu au questionnaire, 56 % sont des enseignants ou travaillent en enseignement (supérieur au pourcentage de 40 % fixé dans la conception de l'enquête), 17 % se dédient à l'administration et la gestion de l'université (cette catégorie inclue la réponse d'un vice-président, aucun président n'a participé), et 11 % travaillent dans la recherche et le transfert de recherche/connaissance. Les responsables des relations

internationales, les responsables des incubateurs ou de l'appui entrepreneurial et autres ont représenté 6 % respectivement (voir Figure 2), avec une moyenne de 10 années d'ancienneté à ladite responsabilité.

En dernier lieu, pour ce qui est des études suivies par les experts qui ont répondu au questionnaire, la plupart ont fait des Études de l'enseignement supérieur (master, doctorat, etc.) (94 %), et 6 % des études en Université ou École Technique (DEUG, licence, etc.).

FIGURE 1 : RÉPONSES PAR UNIVERSITÉ

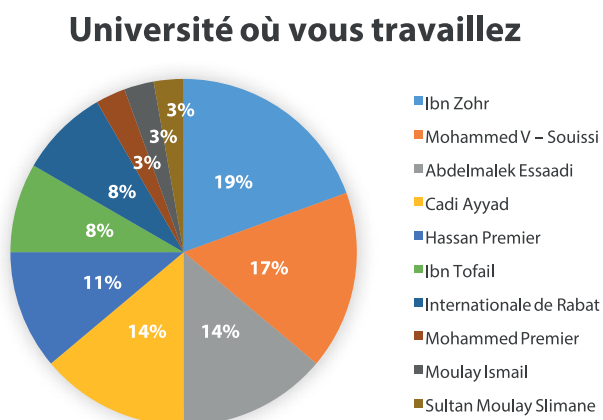
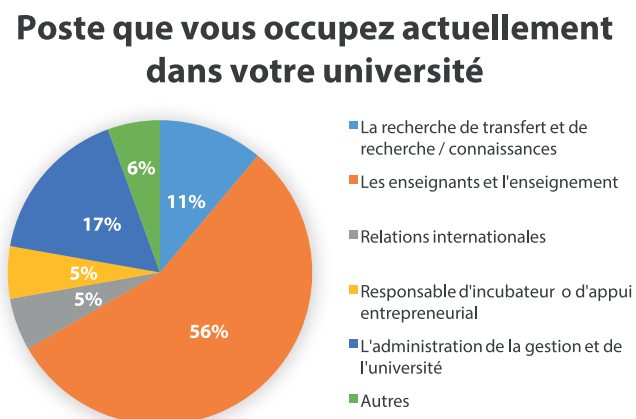


FIGURE 2 : POSTE OCCUPÉ ACTUELLEMENT



3. PRINCIPAUX OBSTACLES À L'ENTREPRENEURIAT

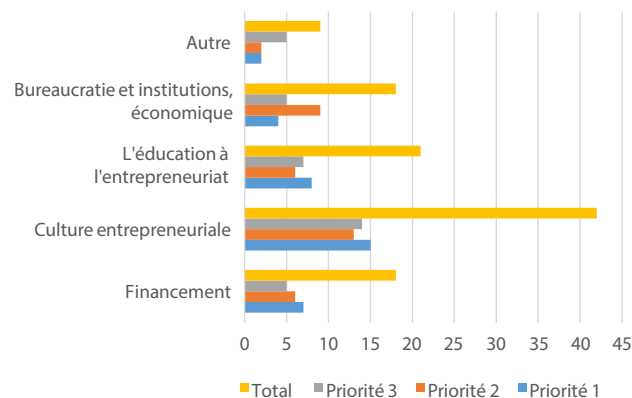
Parmi les objectifs du projet, il convient d'étudier les principaux obstacles à l'entrepreneuriat. Pour pouvoir évaluer ces questions, nous avons demandé aux experts de citer 3 facteurs pouvant être des obstacles (01-03) aux intentions entrepreneuriales des étudiants de leurs universités et aux processus de création d'entreprises. Le questionnaire online incluait trois réponses ouvertes devant être remplies. Une fois obtenues les réponses, nous avons suivi un processus de codification et de regroupement en cinq grandes catégories.

- Financement : le but étant de refléter les opinions liées à l'absence de capital initial et aux difficultés d'obtenir un financement auprès des institutions financières
- Culture entrepreneuriale : portant sur la absence de culture managériale ou le manque de sensibilisation, d'information sur l'entrepreneuriat, de programmes de sensibilisation à l'entrepreneuriat, d'accompagnement ou d'esprit entrepreneurial, par exemple.
- Éducation à l'entrepreneuriat : envisage des observations telles que : le manque de compétences (techniques et relationnelles), le contenu et objectifs des formations préBac, le fait que les cours d'entrepreneuriat sont généralement

assurés par des enseignants universitaires, le fait que l'accréditation des filières ne tient pas compte de l'enseignement de l'entrepreneuriat, ou l'absence d'une stratégie au niveau de l'université, entre autres.

- Bureaucratie et institutions - économiques : reflète le climat des affaires, la lenteur des procédures administratives, le manque de culture du partenariat, ou le manque de vision stratégique sur le sujet de l'entrepreneuriat en tant que véhicule d'auto-emploi.
- Autres : comprend des aspects n'étant pas envisagés dans les catégories antérieures.

FIGURE 3 : PRINCIPAUX OBSTACLES À L'ENTREPRENEURIAT



La Figure 3 montre les réponses obtenues classées selon ces catégories et reflétant la priorité assignée par chaque expert. Comme nous pouvons l'observer, la plupart des experts universitaires marocains enquêtés soulignent l'importance des obstacles liés à l'absence d'une culture entrepreneuriale forte. À continuation, nous trouvons en deuxième lieu le manque d'une éducation adéquate orientée vers l'entrepreneuriat, alors que le souci concernant les instruments de financement pour les entrepreneurs et les obstacles à caractère administratif, économique ou bureaucratique occupent la troisième place. Ce résultat reste pratiquement le même pour chacune des trois réponses ou des priorités indiquées par les enquêtés, avec très peu de variation.

En analysant en détail les réponses obtenues, voici certains des obstacles identifiés :

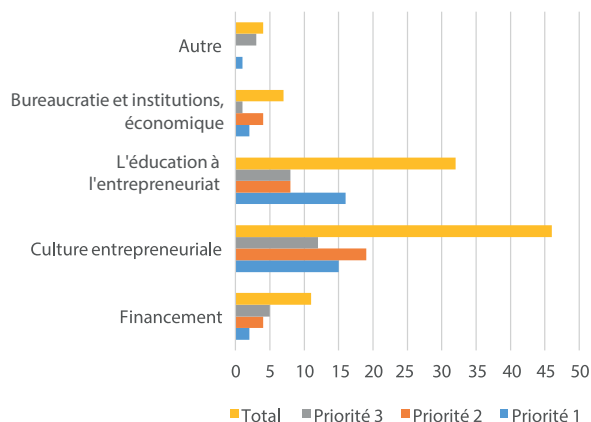
- Manque de capital initial et difficultés d'obtenir un financement auprès des établissements financiers.
- Manque de compétences (techniques et relationnelles).
- Absence d'une culture entrepreneuriale.
- Le contenu et objectifs des formations préBac. Manque d'informations et de formations en entrepreneuriat.

- Les cours d'entrepreneuriat sont généralement assurés par des enseignants universitaires dont la majorité n'a pas eu d'expériences en entreprises ou en création d'entreprises.
- L'accréditation des filières ne tient pas compte de l'enseignement de l'entrepreneuriat.
- Absence d'une stratégie au niveau de l'université. Absence d'actions de sensibilisation à l'entrepreneuriat.
- Très peu de modules sur la culture entrepreneuriale dispensés à l'université.
- Manque de formation entrepreneuriale.
- Absence de programmes de sensibilisation à l'entrepreneuriat.

4. PRINCIPAUX FACILITATEURS DE L'ENTREPRENEURIAT

Toute de même, l'un des objectifs du projet consiste à identifier les principaux facilitateurs du processus d'entrepreneuriat. Ainsi, dans le questionnaire online, nous avons inclus trois questions ouvertes où nous avons demandé aux experts de citer 3 facteurs aux processus de création d'entreprises liés à l'université et trois facteurs qui peuvent être des facilitateurs (F1 – F3). De plus, une fois que nous avons obtenu les réponses, nous avons réalisé le processus de codification et de regroupement dans les cinq catégories décrites auparavant.

FIGURE 4 : PRINCIPAUX FACILITATEURS DE L'ENTREPRENEURIAT



La Figure 4 permet de vérifier que la culture et l'éducation entrepreneuriales sont les deux grands facteurs sur lesquels il faut travailler pour augmenter la tendance des étudiants universitaires en matière de création d'entreprises, tant dans les résultats globaux comme pour ce qui est des priorités.

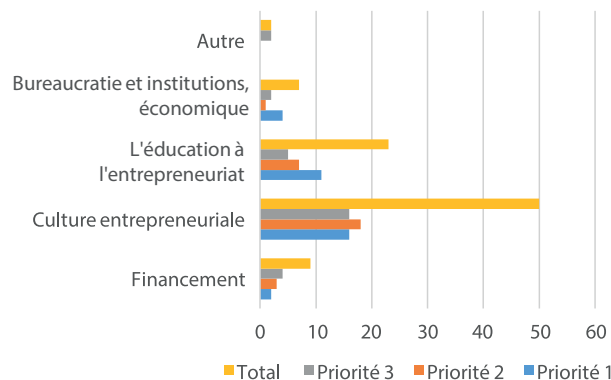
En analysant plus en détail certaines des réponses obtenues, nous avons identifié les facilitateurs suivants :

- Structure d'incubation.
- Création des incubateurs.
- Appui financier et administratif.
- Séances de sensibilisation et formation des étudiants.
- Accès au foncier (terrains industriels) et subventions de l'État.
- Changer la culture par le partage des success stories.
- Promouvoir la culture entrepreneuriale en formation initiale et continue.
- Coordination plus accentuée entre l'enseignement secondaire et le supérieur.
- Stratégie claire pour promouvoir l'entrepreneuriat universitaire.
- Enseignants formés à l'entrepreneuriat.
- Existence d'une politique et stratégie interne visant la promotion de l'entrepreneuriat.
- Créer un climat favorable (success stories et autres).

5. PRINCIPALES MESURES À ENTREPRENDRE

En dernier lieu, dans le questionnaire online, nous avons inclus trois réponses ouvertes où nous avons demandé aux experts trois mesures pour l'avenir (M1 – M3) visant à les améliorer. De la même manière, une fois que nous avons obtenu les réponses, nous avons réalisé le processus de codification et de regroupement dans les cinq catégories décrites auparavant.

FIGURE 5 : PRINCIPALES MESURES À ENTREPRENDRE



La Figure 5 corrobore que la culture et l'éducation entrepreneuriales sont les deux grands facteurs proposés comme essentiels, tant dans les résultats globaux comme pour ce qui est des priorités.

En analysant en détail les réponses obtenues, il convient de signaler les mesures suivantes :

- Des crédits sans intérêt pour démarrer les projets, disposer des conseillers et des experts à la gestion, au commerce et à la logistique.

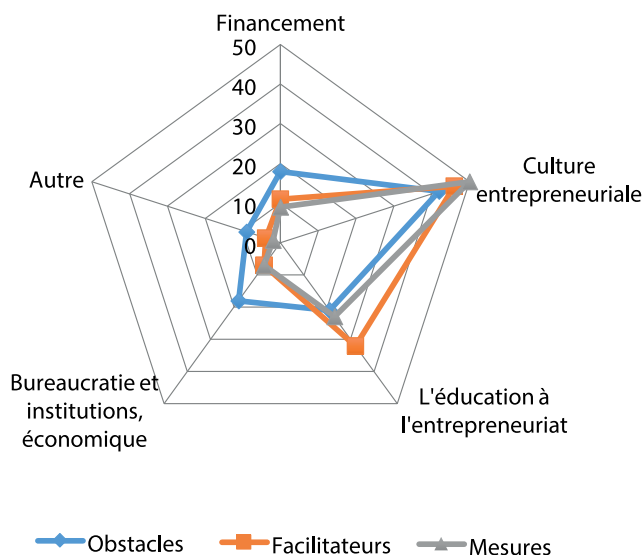
- Généraliser la formation des forums et des séminaires avec des entrepreneurs qui ont réussi leur expérience.
- Encourager la mise en réseaux des incubateurs universitaires.
- Organiser des séminaires par des professionnels destinés aux étudiants.
- Formation des enseignants actuels à l'entrepreneuriat.
- Meilleure intégration de l'entrepreneuriat dans les cours.
- Élaboration d'une politique qui appuie la stratégie de l'université en matière d'entrepreneuriat.
- Lutter contre la spéculation et l'informel.

Ces résultats sont résumés dans la Figure 6, qui reflète l'évaluation des obstacles, des facilitateurs et des mesures. Ces résultats révèlent que les efforts doivent se concentrer prioritairement sur les axes stratégiques liés aux aspects culturels et éducatifs. Dans ce cas, il s'agit d'aspects liés à la promotion et la sensibilisation en matière de culture managériale et d'esprit entrepreneurial, l'augmentation de l'information sur l'entrepreneuriat, ainsi que le développement de programmes d'accompagnement. Ces actions de type culturel doivent être renforcées par une

4 ANALYSE INTERNE DE LA PERCEPTION DE LA CULTURE DE L'ENTREPRENEURIAT DANS LES UNIVERSITÉS

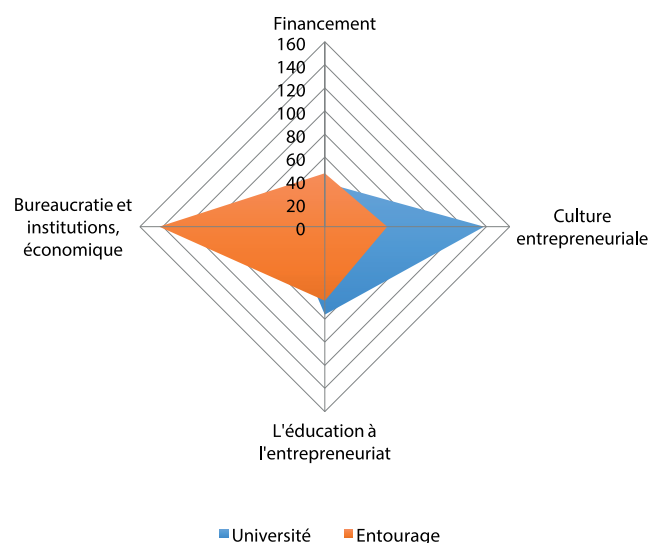
formation adéquate en entrepreneuriat à tous les niveaux, en mettant l'accent sur le développement de compétences (techniques et relationnelles) avec des cours dispensés par des enseignants dont la majorité ait des expériences dans le domaine de l'entreprise ou la création des mêmes. Selon les personnes participantes au travail sur le terrain, les obstacles liés à la bureaucratie et au financement seraient les éléments suivants sur lesquels il faudrait travailler pour promouvoir les initiatives entrepreneuriales universitaires.

FIGURE 6 : RÉSUMÉ DES OBSTACLES, FACILITATEURS ET MESURES IDENTIFIÉES



Il est intéressant de constater les différences entre les perceptions des experts externes et celles du personnel interne des universités. La comparaison des deux apparaît sur la Figure 7. Ainsi, nous remarquons que les experts externes insistent plus sur le besoin de mesures concernant les facteurs liés à la bureaucratie, alors que ceux de l'université sont plus inquiets et accordent plus d'intérêt à la promotion de la culture entrepreneuriale.

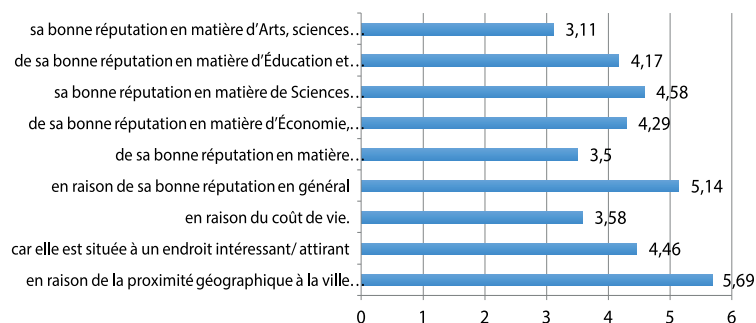
FIGURE 7 : COMPARATIVE DES OBSTACLES, FACILITATEURS ET MESURES IDENTIFIÉS



6. CHOIX DE L'UNIVERSITÉ

L'un des éléments qui décrivent le profil de l'université est l'opinion des experts sur les raisons pour lesquelles les étudiants de leur université l'ont choisie pour faire leurs études. La Figure 8 montre les résultats obtenus dans une échelle Likert 1-7 où la valeur 7 est donnée au point qui coïncide le plus avec l'affirmation. La proximité géographique et la bonne réputation de l'université sont les deux facteurs décisifs au moment de choisir l'université. En deuxième lieu, nous avons des facteurs tels que la réputation dans les différents contenus, tels que les sciences, l'ingénierie et la médecine, ou l'économie et l'entreprise, ou l'entourage de l'université. La bonne réputation en matière d'entrepreneuriat est le facteur décisif classé en avant-dernière position, avec d'autres facteurs tels que la réputation en arts et sciences artistiques ou le coût de vie de cette ville.

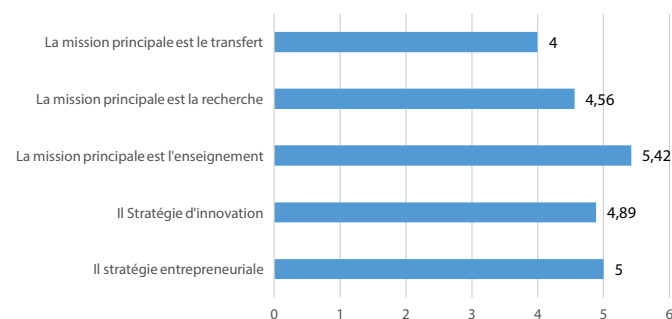
FIGURE 8 : LES ÉTUDIANTS CHOISSENT UNIVERSITÉ



7. STRATÉGIE: MISSION, INNOVATION ET ENTREPRENEURIAT

À continuation, il a été demandé aux participants d'indiquer à quel point ils étaient d'accord avec les affirmations suivantes. Ils ont été priés d'utiliser l'échelle de 1 - pas du tout d'accord- à 7 - tout à fait d'accord par rapport à la stratégie de leur université. La Figure 9 montre les résultats obtenus. L'enseignement est le facteur le plus important, suivi par, justement, la stratégie entrepreneuriale. Dans un deuxième groupe, nous trouvons le reste des stratégies, telles l'innovation, la recherche et le transfert. Dans ces résultats, il est intéressant de constater que la différence entre les facteurs diminue de manière notable, et ils sont plus regroupés dans des valeurs relativement élevées.

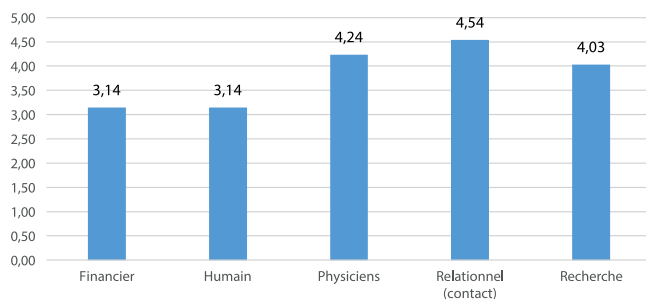
FIGURE 9: LES ÉTUDIANTS CHOISSENT UNIVERSITÉ



8. STRATÉGIE : RESSOURCES ET CAPACITÉS

Les ressources et les capacités d'une organisation conditionnent non seulement le choix de ses stratégies, mais aussi leur mise en place et développement. En raison de leur importance, les enquêtes ont compris cinq grands groupes de ressources : celles associées aux finances, les ressources humaines, les ressources matérielles ou physiques, les ressources relationnelles ou capital social issu du soutien des alliés des universités, et les ressources directement associées à la recherche. Nous avons demandé aux enquêtés d'utiliser l'échelle de 1- pas du tout d'accord- à 7 - tout à fait d'accord- pour définir s'il existait un niveau suffisant de ressources disponibles pour chaque catégorie. La Figure 10 met l'accent sur les valeurs attribuées aux ressources relationnelles, ainsi qu'à celles physiques et de recherche. Dans un deuxième groupe, nous trouvons le reste des ressources et capacités, telles les ressources humaines et financières. Les qualifications réduisent notablement la différence entre les facteurs ; cependant, cette fois ci les valeurs sont plus centrées.

FIGURE 10 : RESSOURCES ET CAPACITÉS



9. STRATÉGIE : ACTIONS ENTREPRENEURIALES

Les modèles stratégiques d'autres universités et les recherches sur l'université entreprenante mettent l'accent sur quatre grandes lignes d'action orientées à : motiver et encourager les intentions d'entrepreneuriat des étudiants universitaires (motivation) ; celles liées à leur formation dans cette matière (enseignement) ; celles complémentaires aux initiatives d'entrepreneuriat des étudiants et qui représentent du soutien pour les développer sous forme de conseil, financement ou contacts (support) ; et celles destinées à établir un système d'indicateurs de mesure des résultats des actions du modèle, y compris les recherches pour approfondir dans la connaissance du phénomène entrepreneurial (contrôle et évaluation).

Afin d'obtenir une évaluation de ces axes stratégiques, nous avons demandé aux experts leur avis par rapport à cet ensemble d'action chez leurs universités, indiquant à quel point ils étaient d'accord avec les affirmations suivantes. Ils ont été priés d'utiliser l'échelle de 1 - pas du tout d'accord- à 7 - tout à fait d'accord. Les Figures 11 et 12 présentent les valeurs obtenues.

Les résultats mettent l'accent sur les actions de motivation, comme le développement de nombreuses activités qui encouragent les étudiants à entreprendre, ainsi que le prix aux meilleures idées entrepreneuriales des étudiants et des professeurs, avec les valeurs les

plus hautes, suivis de l'interface consolidée qui aide les universitaires dans leurs initiatives entrepreneuriales. Dans un deuxième groupe d'actions figurent les affirmations à continuation : « toutes les formations de mon université incluent la formation en matière d'entrepreneuriat », « la formation de doctorat liée à l'entrepreneuriat et à la création d'entreprises », et « dispose d'un système complet de suivi et d'évaluation des activités entrepreneuriales qui y sont développées ». Finalement, les actions ayant obtenu moins de points sont celles associées au financement et au système complet d'information pour connaître les meilleures pratiques entrepreneuriales d'autres universités nationales ou étrangères.

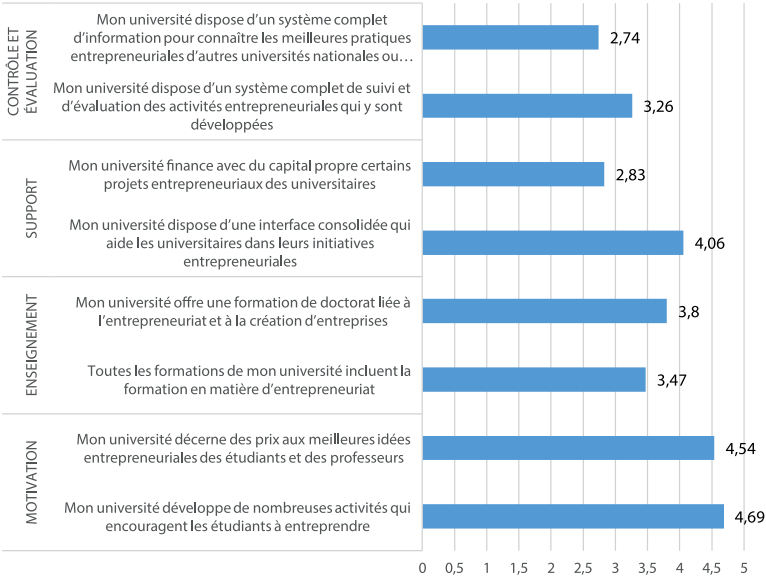


FIGURE 11 : ACTIONS ENTREPRENEURIALES

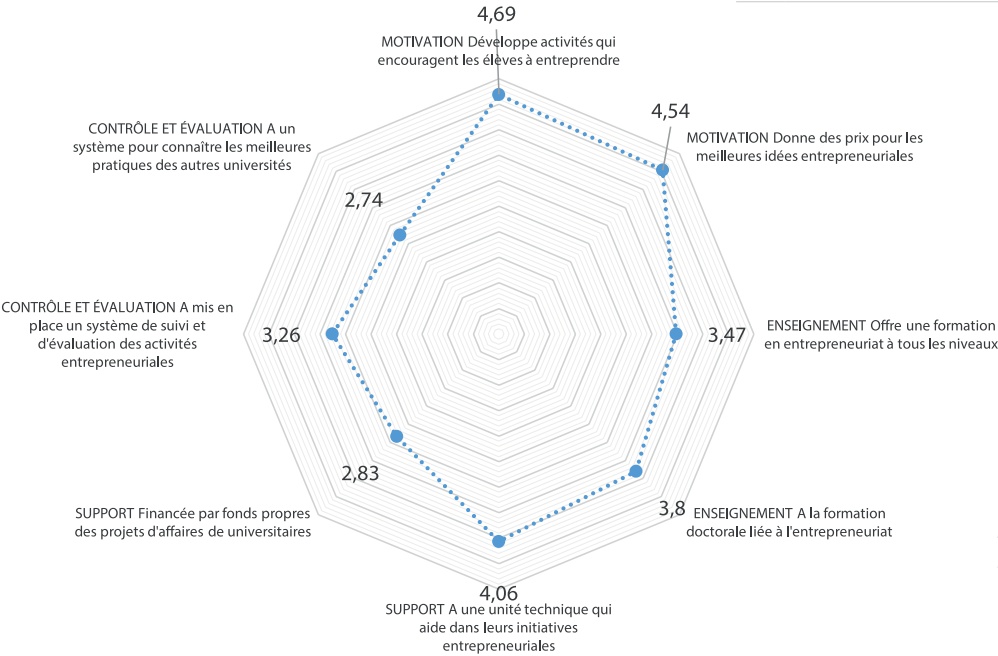


FIGURE 12 : ACTIONS ENTREPRENEURIALES

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Il est nécessaire de renforcer la faiblesse relative des universités en matière d'entrepreneuriat afin de promouvoir l'entrepreneuriat à haut potentiel au Maroc. Voici le message le plus important tiré de la recherche et lequel se base notamment sur la valeur stratégique de la connaissance, de son transfert au système productif et du besoin d'un système d'enseignement universitaire connaisseur et engagé par rapport à ladite fonction. Les tendances internationales viennent appuyer une telle affirmation, tout comme l'intérêt de la communauté scientifique envers le sujet de la création d'entreprises et de l'université entreprenante, mis en évidence dans les principales publications internationales.

Le système universitaire marocain doit converger vers son intégration dans la communauté académique internationale, et particulièrement dans le domaine de l'entrepreneuriat. L'intégration de toutes les universités participant au projet DEVEN3C au projet international GUESSS et la récente intégration de l'Université Hassan II de Casablanca au projet international GEM sont des signes positifs par rapport à cette dynamique et représentent également une excellente opportunité.

Cette collaboration internationale doit être utilisée pour avancer dans la recherche au sujet du processus entrepreneurial. En termes de publications de qualité, la participation aux deux projets internationaux

susmentionnés peut apporter des résultats très positifs. Les bases de données desdits projets représentent sans doute une opportunité pour la communauté des chercheurs des universités, laquelle est appelée également à profiter l'occasion d'organiser des cours de doctorat orientés à améliorer le nombre et les capacités des professeurs actuels et futurs.

Cette dynamique d'intégration et d'ouverture vers les bonnes pratiques d'autres universités étrangères constitue une opportunité à saisir par les universités marocaines. L'échange d'information et, plus particulièrement, la création de ressources de capital humain qui connaissent et participent de la communauté académique internationale sont des facteurs de changement de l'université marocaine.

Un aspect pratique à considérer également serait la promotion des relations avec des universités voisines ou connues. L'expérience pratique développée à DEVEN3C est un point de départ adéquat pour multiplier ces rapports et surmonter les résistances au changement et à la rénovation. À cela, il faut ajouter l'intégration dans des sociétés scientifiques liées à l'entrepreneuriat, la mise à disposition de ressources bibliographiques et l'accès aux principales publications scientifiques, ainsi que la participation à des conférences internationales et l'attraction de talent reconnu vers ses salles de cours.

Bref, la communauté universitaire constitue elle-même un agent de changement clé, ainsi qu'un facilitateur de l'entrepreneuriat chez les universités marocaines. Le personnel et les professeurs ayant participé à ce projet ont devant eux à la fois une excellente opportunité et une énorme responsabilité. Leurs connaissances, leur capacité de s'intégrer dans une communauté internationale et leur enthousiasme seront les moteurs les plus importants du changement vers une université entreprenante. Cette tâche doit être complétée avec la mise à niveau de la qualité de la recherche et de la capacité de transfert des universités dans d'autres domaines de connaissances. Sans des connaissances à transmettre, il ne peut y avoir des processus de création d'entreprises depuis l'université, ni de l'entrepreneuriat à haut potentiel.

Le deuxième aspect soulevé est le défi de concevoir un système de dotation de ressources et d'avantages pour accompagner la réalisation des tâches précitées. L'affectation des ressources aux universités pour développer la culture de l'entrepreneuriat doit être exigée par les responsables universitaires, qui proposeront en échange que cette affectation soit transparente et, ainsi, soumise à la reddition de comptes par rapport aux résultats. Cela exige deux éléments essentiels : une conception adéquate des ressources à affecter en fonction des opportunités potentielles invoquées par les universités, ce qui peut être asymétrique entre les universités en

fonction de leurs filières et localisations territoriales ; et un système homogène de suivi et reddition de comptes, qui sera basé sur des indicateurs objectifs. Concernant le système d'avantages, il peut s'avérer utile de combiner l'évaluation de trois aspects de l'activité des professeurs et chercheurs : la qualité de leur enseignement, la quantité et la qualité de leur production scientifique, et leur capacité de transfert.

Un troisième élément est celui de l'utilisation de modèles pour ordonner et définir la priorité des actions des politiques universitaires dans la matière. Un modèle pour définir les composantes structurelles de la stratégie universitaire en matière d'entrepreneuriat et la méthode ou dynamique de son fonctionnement. Les bonnes pratiques d'autres universités et les restrictions et opportunités de chaque université en question doivent servir à ajuster les modèles théoriques à la réalité particulière de chacune d'entre elles.

Ces modèles comprennent souvent quatre type de composantes : les éléments liés aux intentions ou motivations entreprenantes des universitaires, où s'incluent les actions pour éveiller les esprits ; ceux qui s'orientent vers la formation en matière d'entrepreneuriat des personnes, ainsi que la formation à des niveaux et degrés de transversalités différents ; les éléments qui comptent sur l'importance d'accéder aux ressources essentielles de base pour entreprendre et aux réseaux de contacts qui facilitent

5 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

lesdites ressources, soit le capital relationnel ; et, finalement, le système d'information et production de connaissances en matière d'entrepreneuriat, reddition de comptes et création d'indicateurs pour établir une comparaison avec d'autres institutions et la direction stratégique de l'université.

En plus de ces recommandations qui constituent le cadre général des stratégies entreprenantes chez les universités, il convient de souligner certaines barrières au passage vers une université entreprenante de manière plus détaillée.

La participation irrégulière des universités à l'étude indique d'emblée une importante barrière. Seulement quatre universités parmi les dix ont atteint l'objectif d'obtenir cinq enquêtes valables d'experts de leur entourage, ce qui renvoie aux difficultés ou au faible intérêt pour connecter avec des agents collaborateurs de leur entourage entrepreneurial, un aspect qui doit sans doute changer à l'avenir.

Une autre des barrières identifiées se traduit dans le différent degré d'engagement des agents internes des universités par rapport à la recherche. La participation interne par des groupes d'experts indique des degrés d'intérêt divers dans la matière. L'objectif de participation de 40 % des professeurs a été dépassé, ce collectif représente 56 % sur le total des réponses valables. Cependant, il est inquiétant

d'observer qu'aucune des enquêtes proposées aux présidents n'a été répondue, et que seulement un vice-président y a participé. Ce biais peut être conséquence de la faible culture d'entrepreneuriat, laquelle a été à son tour identifiée comme l'une des principales barrières institutionnelles.

Au contraire, il est important de souligner le haut degré de formation et d'expérience, environ dix années en moyenne dans leurs postes de travail, des personnes ayant participé à l'étude de terrain. En plus de valider et conférer crédibilité à l'information obtenue, ceci représente l'espoir de pouvoir mobiliser le reste des membres de la communauté universitaire. Bien que la participation de femmes ait dépassé 30 % sur le total d'experts internes participants, l'intégration de plus de femmes au défi de créer des universités entreprenantes reste encore une tâche à considérer.

Ce type de barrières sont beaucoup plus importantes que la préoccupation montrée par rapport à la disponibilité limitée d'outils de financement pour entrepreneurs et aux obstacles perçus au niveau administratif, économique ou bureaucratique.

Le manque d'une éducation adéquate orientée à l'entrepreneuriat est encore un aspect à débattre. C'est un aspect en général observé à tous les niveaux du cycle de l'enseignement, mais qui gagne de l'importance aux niveaux supérieurs. Il n'existe pas

de formation spécifique en matière d'entrepreneuriat ni à l'enseignement postuniversitaire, ni parmi les cours de spécialisation de doctorat chez aucune des universités étudiées.

Les éléments facilitateurs s'encadrent également dans les mêmes catégories, ce qui montre l'énorme variété d'actions et tâches qu'ils comprennent. Certains aspects de la culture et la formation universitaire s'orientent à faciliter l'entrepreneuriat et l'on prend de plus en plus conscience de son importance. Ainsi, il convient de signaler certaines actions destinées à sensibiliser les étudiants, les politiques de création d'incubateurs, l'augmentation progressive de l'offre de formation spécialisée dans la matière, la diffusion de success stories dans le domaine de l'entrepreneuriat, entre autres, comme des dynamiques qui facilitent la promotion de la culture d'entrepreneuriat.

En conséquence, les mesures proposées visent à corriger les obstacles et améliorer la performance des facilitateurs. Une lecture biaisée de l'information obtenue pourrait inciter à penser que, parmi les mesures à prendre, la formation au troisième cycle (postuniversitaire et de doctorat) devrait occuper une place centrale. Le renforcement de la formation de docteurs en matière d'entrepreneuriat permettrait de : doter les universités de nouveaux spécialistes dans le domaine de l'entrepreneuriat, puisqu'ils ne sont pas nombreux actuellement ; connecter la pensée et la

culture universitaire avec l'entrepreneuriat ; améliorer la capacité de recherche des universités et les intégrer aux réseaux internationaux, ce qui rendrait le système plus perméable. Pour organiser des cours de doctorat de qualité en matière d'entrepreneuriat, il faut suivre deux lignes de travail parallèles : d'un côté, attirer le talent, à savoir des professeurs de renommée internationale qui participent aux cours ; d'autre part, faciliter la participation des professeurs des universités marocaines dans des cours spécialisés à l'étranger.

Le soutien « d'en haut » aux ressources humaines des universités consacrées à la recherche en entrepreneuriat devrait être accompagné d'un système d'avantages, tel qu'indiqué avant, et d'un système de direction stratégique orienté à l'entrepreneuriat avec la participation des présidents des universités.

I. Universités participantes du Maroc et partenaires au Projet DEVEN3C

1. Université Abdelmalek Essaady (Tanger-Tétouan)
2. Université Mohammed Premier (Oujda)
3. Université Mohammed V – Souissi (Rabat)
4. Université Moulay Ismail (Meknes)
5. Université Cadi Ayad (Marrakech)
6. Université Hassan 1er (Settat)
7. Université Ibn Zohr (Agadir)
8. Université Internationale de Rabat (Rabat)
9. Université Ibn Tofail (Kénitra)
10. Université Sultan Moulay Slimane (Beni Mellal)

Partenaires institutionnels marocains au projet DEVEN3C :

- Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
- Association des Femmes Chefs d'Entreprise du Maroc (Tanger)
- Association Bureau des Étudiants de la FDET (Tanger)

II. Données statistiques des universités (fournies par les universités)

ABDELMALEK ESSAADI – TÉTOUAN

- Année de création de l'Université : 1989
- Année de création du Service d'Insertion Professionnelle : 2010
- Nombre de personnes qui travaillent au Service d'Insertion Professionnelle : 2

UNIVERSITÉ ABDELMALEK ESSAADI	Début	2000	2004-2005	2009-2010	2014-2015	2015-2016
Noms des présidents	Kabli Mohammed	Daoudi Saad	Bennouna Mustapha	Bennouna Mustapha	Ameziane Houdaifa	Ameziane Houdaifa
Nombre d'étudiants inscrits (sans les doctorants)			17505	20738	61614	73504
Nombre d'étudiants qui finissent leurs études			1776	4048	10070	
Nombre de thèses doctorales				96	201	82
Nombre d'articles publiés			48	80	104	84
Nombre de brevets enregistrés				4	10	4
Nombre de Spin-offs académiques (*)						
Nombre d'entreprises universitaires (**)	INSTITUT DE LOGISTIQUE					
Nombre d'incubateurs	INCUBATEUR AVEC LA CHAMBRE DE COMMERCE					

(*) Spin-off : entreprise créée à partir des connaissances d'un groupe de recherche.

(**) Entreprise créée par des étudiants, des professeurs ou des lauréats de l'université avec la collaboration de celle-ci (sans inclure les spin-offs).

CADI AYYAD – MARRAKECH

- Date de réalisation : 14/06/2016
- Poste : Service du Vice-présidence chargée de la recherche/Coordonnateur du module entrepreneuriat
- Année de création de l'Université : 1978
- Année de création du Service d'Insertion Professionnelle : 2009
- Nombre de personnes qui travaillent au Service d'Insertion Professionnelle : 1
- Année de création du Service de transfert de connaissance/technologie : 2001
- Nombre de personnes au Service de transfert de connaissance/technologie : 3
- Année de début de l'enseignement en matière d'entrepreneuriat : 2010
- Centre où vous commencez l'enseignement en matière d'entrepreneuriat : FSSM
- Pourcentage des centres où l'entrepreneuriat est enseigné actuellement (sur le total des centres) : 70%

UNIVERSITÉ CADI AYYAD	Début	2000	2005	2010	2015	Année actuelle	OBSERVATIONS
Noms des présidents	M. Knidiri	M. Knidiri	A. Jebli	M. Marzaq	A. Miraoui	A. Miraoui	
Nombre d'étudiants inscrits				35077	64264		Le service des statistiques n'a pas les données avant 2008
Nombre d'étudiants qui finissent leurs études				4600	7230		Le service des statistiques n'a pas les données avant 2008
Nombre de thèses doctorales				70	90		
Nombre d'articles publiés				379	530		indexés
Nombre de brevets enregistrés			2	11	15	3	
Nombre de Spin-offs académiques (*)			3	2	2	1	
Nombre d'entreprises universitaires (**)					1	1	
Nombre d'incubateurs	Un seul à l'échelle de l'université https://www.uca.ma/fr/page/incubateur-universitaire-de-marrakech-inma						

(*) Spin-off : entreprise créée à partir des connaissances d'un groupe de recherche.

(**) Entreprise créée par des étudiants, des professeurs ou des lauréats de l'université avec la collaboration de celle-ci (sans inclure les spin-offs).

HASSAN 1^{ER} – SETTAT

- Date de réalisation : 14/06/2016
- Année de création de l'Université : 1997
- Année de création du Service d'Insertion Professionnelle : 2011
- Nombre de personnes qui travaillent au Service d'Insertion Professionnelle : 3 enseignants et 11 enquêteurs doctorants

- Année de création du Service de transfert de connaissance/technologie : en cours de mise en place
Année de début de l'enseignement en matière d'entrepreneuriat : 2006
- Centre où vous commencez l'enseignement en matière d'entrepreneuriat : Faculté des Sciences et Techniques
- Pourcentage des centres où l'entrepreneuriat est enseigné actuellement (sur le total des centres) : 85%

UNIVERSITÉ HASSAN 1 ^{er}	Début	2000	2005	2010	2015	Année actuelle	OBSERVATIONS
Noms des présidents	A. Essaid	A. Essaid	M. Rahj	M. Rahj	A. Nejmeddine	A. Nejmeddine	
Nombre d'étudiants Inscrits				8055	23604	28705	
Nombre d'étudiants qui finissent leurs études							
Nombre de thèses doctorales	2006			18	69		1ère thèse soutenue en 2006
Nombre d'articles publiés	1997	72	225	463	816	67	Statistiques depuis 1997 Source : Scopus
Nombre de brevets enregistrés				-3 brevets nationaux dont 1 à l'international -1 brevet international	33 brevets nationaux dont 7 à l'international	36 brevets nationaux dont 7 à l'international	
Nombre de Spin-offs académiques (*)					7		
Nombre d'entreprises universitaires (**)				2	3		
Nombre d'incubateurs				1	1		

(*) Spin-off : entreprise créée à partir des connaissances d'un groupe de recherche.

(**) Entreprise créée par des étudiants, des professeurs ou des lauréats de l'université avec la collaboration de celle-ci (sans inclure les spin-offs).

MOHAMMED PREMIER - OUJDA

- Date de réalisation : 14 décembre 2016
 - Année de création de l'Université : 1978
 - Année de création du Service d'Insertion Professionnelle : Néant
 - Nombre de personnes qui travaillent au Service d'Insertion Professionnelle : 0
 - Année de création du Service de transfert de connaissance/technologie : 2004
- Nombre de personnes au Service de transfert de connaissance/technologie : 03
 - Année de début de l'enseignement en matière d'entrepreneuriat : 2012
 - Centre où vous commencez l'enseignement en matière d'entrepreneuriat : CUDRO (Centre Universitaire pour le Développement de la Région Orientale)
 - Pourcentage des centres où l'entrepreneuriat est enseigné actuellement (sur le total des centres) : 2/5

UNIVERSITÉ MOHAMMED PREMIER OUJDA	Début	2000	2005	2010	2015	Année actuelle	OBSERVATIONS
Noms des présidents		Belkhadir	El Farissi	El Farissi	Addou	Benkaddour	
Nombre d'étudiants inscrits	-	-	25699	29664	55293	54219	Les chiffres de l'année actuelle sont provisoires
Nombre d'étudiants qui finissent leurs études	En moyenne 10%	En moyenne 10%	En moyenne 10%	En moyenne 10%	En moyenne 10%	En moyenne 10%	Les chiffres sont approximatifs
Nombre de thèses doctorales	-	-	-	-	100	-	
Nombre d'articles publiés	-	-	80	100	420	-	
Nombre de brevets enregistrés	-	-	-	1	-	2	
Nombre de Spin-offs académiques (*)	0	0	0	0	0	0	
Nombre d'entreprises universitaires (**)	0	0	0	0	0	0	
Nombre d'incubateurs	0	0	0	0	0	0	

(*) Spin-off : entreprise créée à partir des connaissances d'un groupe de recherche.

(**) Entreprise créée par des étudiants, des professeurs ou des lauréats de l'université avec la collaboration de celle-ci (sans inclure les spin-offs).

MOULAY ISMAIL MEKNÈS

- Date de réalisation : 28/11/2016
- Poste : Relations internationales
- Année de création de l'Université : 1989
- Année de création du Service d'Insertion Professionnelle : 2015
- Nombre de personnes qui travaillent au Service d'Insertion Professionnelle : 3
- Année de création du Service de transfert de connaissance/technologie : 2013
- Nombre de personnes au Service de transfert de connaissance/technologie : 3
- Année de début de l'enseignement en matière d'entrepreneuriat : 2013
- Centre où vous commencez l'enseignement en matière d'entrepreneuriat : les Établissements universitaires relevant de l'UMI
- Pourcentage des centres où l'entrepreneuriat est enseigné actuellement (sur le total des centres) : 8%

MOULAY ISMAIL MEKNÈS	Début	2000	2005	2010	2015	Année actuelle
Noms des présidents	Pr. ECHADLI	Pr. Abdeatif BENANI	Pr. Abdelatif BENCHRIFA	Pr. Mohammed Zahir BEN ABDELLAH Pr. Ahmed LEBRIHI	Pr. Hassane SAHBI	Pr. Hassane SAHBI
Nombre d'étudiants inscrits				27099	54375	56316
Nombre d'étudiants qui finissent leurs études				3186	5623	6542
Nombre de thèses doctorales	167	185	147	307	91	12
Nombre d'articles publiés	Non disponible	Non disponible	Non disponible	134	535	562
Nombre de brevets enregistrés	Non disponible	Non disponible	Non disponible	Non disponible	Non disponible	Non disponible
Nombre de Spin-offs académiques (*)	Non disponible	Non disponible	Non disponible	Non disponible	Non disponible	Non disponible
Nombre d'entreprises universitaires (**)				1		
Nombre d'incubateurs				1		

(*) *Spin-off : entreprise créée à partir des connaissances d'un groupe de recherche.*

(**) *Entreprise créée par des étudiants, des professeurs ou des lauréats de l'université avec la collaboration de celle-ci (sans inclure les spin-offs).*

IBN TOFAIL - KÉNITRA

Date de réalisation : 14 décembre 2016

Poste : Chargée de mission Relations internationales/ Directeur du Centre d'Analyse, d'Expertise, de Transfert de Technologie et d'incubateur

Année de création de l'Université : 1989

Année de création du Service d'Insertion Professionnelle : 2007

Nombre de personnes qui travaillent au Service

d'Insertion Professionnelle : 2
Année de création du Service de transfert de connaissance/technologie : 2014

Nombre de personnes au Service de transfert de connaissance/technologie : 03

Année de début de l'enseignement en matière d'entrepreneuriat : 2012

Centre où vous commencez l'enseignement en matière d'entrepreneuriat :

Pourcentage des centres où l'entrepreneuriat est enseigné actuellement (sur le total des centres) :

UNIVERSITÉ IBN TOFAIL KÉNITRA	Début	2003	2005	2010	2015	Année actuelle
Noms des présidents	Chaouki SERGHINI	Mohammed ESSAOURI	Mohammed ESSAOURI	Abderrahman TENKOUL	Azzeddine EL MIDAOUI	Azzeddine EL MIDAOUI
Nombre d'étudiants inscrits	-	-	-	11160	46940	48228
Nombre d'étudiants qui finissent leurs études	-	-	-	21,99%	12,85%	-

UNIVERSITÉ IBN TOFAIL KÉNITRA	Début	2000-2004	2005-2009	2010-2014	2015	Année actuelle	OBSERVATIONS
Nombre de thèses doctorales	137	183	151	231	87	81	
Nombre d'articles publiés	224/620	539/1530	388/1500	798/2356	213/656	294/711	Scopus/Autres
Nombre de brevets enregistrés	-	3	1	4	1	3	-
Nombre de Spin-offs académiques (*)	0	0	0	0	0	0	-
Nombre d'entreprises universitaires (**)	0	0	0	0	0	1	En phase de création
Nombre d'incubateurs	0	0	0	0	0	1	

(*) Spin-off : entreprise créée à partir des connaissances d'un groupe de recherche.

(**) Entreprise créée par des étudiants, des professeurs ou des lauréats de l'université avec la collaboration de celle-ci (sans inclure les spin-offs).

III. Données statistiques des universités⁶

Effectifs des enseignants permanents par domaine d'étude et par grade

Domaine d'études	2009-10				2010-2011				Var. in (%)		
	(1)	PES	P.H.	Pag	PA	MA	Ass.	Autres	Total (2)	Dont féminins	(2)-(1) / (1)
Enseignement Originel	124	45	19		63			12	139	26	12,10
Sc. Juridiques, économiques et sociales	1,367	467	232		677		6	116	1,498	382	9,58
Lettres et Sciences Humain	2,133	936	311		840	1	3	106	2,197	524	3,00
Sciences	3,161	2,112	305		765	1	2	87	3,272	772	3,51
Sciences et Techniques	1,041	533	269		258			57	1,117	253	7,30
Médecine et Pharmacie	1,335	553	15	244	571	3	10	3	3,399	452	4,79
Médecine Dentaire	90	51	2	16	31				100	61	11,11
Sciences de l'Ingénieur	493	163	61		297	1		82	604	132	22,52
Commerce et Gestion	164	10	43		132			15	200	54	21,95
Technologie	391	70	60		190			101	421	116	7,67
Sciences de l'Éducation	58	27	2		19			6	54	23	-6,90
Traduction	15	5	2		6			3	16	4	6,67
ENS et ENSET		182	43		165	11		242	643	142	
S.Total	10,372	5,154	1,364	260	4,014	17	21	830	11,660	2,941	12,42
Instituts de Recherche Scientifique	95	45	18		34			11	108	23	13,68
Total	10,467	5,199	1,382	260	4,048	17	21	841	11,768	2,964	12,43

⁶ Sources consultées : <http://www.enssup.gov.ma/fr/Page/131-enseignement-supérieur-universitaire>

IV. Questionnaire utilisé pour l'analyse externe

VERSION : 25 avril 2016

L'information figurant sur le présent questionnaire sera traitée de manière anonyme, il sera impossible d'identifier les enquêtés.

TERRITOIRE : marquez votre(vos) zone(s) d'activité (il peut y avoir plus d'une).
Inclure la liste des territoires des dix universités

BLOC 1 Questions ouvertes :

Veillez citer 3 facteurs qui supposent, à votre avis, des obstacles (O1-O3) à l'activité entrepreneuriale dans votre environnement territorial, et trois facteurs qui soient des facilitateurs (F1 – F3), puis proposez trois mesures pour l'avenir (M1 – M3) visant à les améliorer

OBSTACLES	O1	
	O2	
	O3	
FACILITATEURS	F1	
	F2	
	F3	
MESURES	M1	
	M2	
	M3	

BLOC 2.

À continuation, nous vous proposons 12 affirmations qui servent à évaluer une série de conditions pouvant influencer l'activité de création d'entreprises.

Veuillez indiquer à quel point vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes. Utilisez l'échelle de 1 - pas du tout d'accord- à 7 - tout à fait d'accord.

(NC) Non concerné											
(NS) Ne sait pas											
(7) Complètement vrai											
(5) Plutôt vrai											
(3) Ni vrai ni faux											
(2) Plutôt faux											
(1) Complètement faux											
Dans votre environnement territorial...											
		F							V		
1	Il existe des ressources et de éléments de soutien financiers suffisants destinés aux nouvelles entreprises et à leur croissance.	1	2	3	4	5	6	7	NS	NC	
2	Les mesures publiques de soutien aux entrepreneurs sont une priorité stratégique pour les administrations publiques et le gouvernement.	1	2	3	4	5	6	7	NS	NC	
3	Les démarches et permis légaux liés à la création d'une entreprise sont faciles et simples.	1	2	3	4	5	6	7	NS	NC	
6	Les programmes des administrations publiques et du gouvernement pour soutenir les nouvelles entreprises et celles en phase de croissance sont effectifs.	1	2	3	4	5	6	7	NS	NC	
7	Dans l'enseignement primaire et secondaire, l'on stimule la créativité, l'autosuffisance et l'initiative personnelle.	1	2	3	4	5	6	7	NS	NC	
6	L'université fournit une préparation adéquate et de qualité pour la création de nouvelles entreprises et pour la croissance de celles déjà établies.	1	2	3	4	5	6	7	NS	NC	
7	Les nouvelles technologies, la science, et d'autres connaissances sont transmises de manière efficiente de l'université et des centres de recherche publics aux entreprises nouvelles ou en phase de croissance.	1	2	3	4	5	6	7	NS	NC	
8	Il existe suffisamment de fournisseurs, consultants et sous-traitants pour desservir les entreprises nouvelles ou en phase de croissance.	1	2	3	4	5	6	7	NS	NC	
9	Les marchés de biens et services sont dynamiques et changent d'un exercice à l'autre.	1	2	3	4	5	6	7	NS	NC	
10	Les nouvelles entreprises et celles en phase de croissance peuvent accéder aux nouveaux marchés facilement.	1	2	3	4	5	6	7	NS	NC	
11	Les infrastructures physiques (routes, télécommunications, énergie, etc.) constituent un bon support pour les nouvelles entreprises et celles en phase de croissance.	1	2	3	4	5	6	7	NS	NC	
12	Les normes sociales et culturelles promeuvent et apprécient le succès individuel résultant des efforts personnels.	1	2	3	4	5	6	7	NS	NC	

BLOC 3. INFORMATION PERSONNELLE

Afin de nous permettre d’élaborer le profil des experts enquêtés, veuillez répondre aux questions à continuation :

SEXE	HOMME (1)	FEMME (0)	ANNÉE DE NAISSANCE		
SIGNALÉZ TOUS LES NIVEAUX CORRESPONDANT À VOTRE FORMATION					
Formation technique ou professionnelle intermédiaire			OUI	NON	NS/NR
Formation professionnelle supérieure (formation technique supérieure, etc.)			OUI	NON	NS/NR
Université ou École Technique (licence, maîtrise, etc.)			OUI	NON	NS/NR
Études de l’enseignement supérieur (master, doctorat, etc.)			OUI	NON	NS/NR

En quelle année avez-vous fini votre dernière formation ? (écrivez l’année)	
Signalez la spécialité de votre formation 1. Économie, entreprise et droit 2. Sciences naturelles, ingénierie et médecine 3. Éducation et autres sciences sociales, langues et études culturelles (y compris la philosophie, la psychologie et la religion) 4. Arts, sciences artistiques et autres études	
Indiquez quel est votre poste de travail actuel (par exemple: Directeur, Chef de département, employé, responsable, secrétaire, etc.)	
Depuis combien de temps travaillez-vous pour votre entreprise ou organisation actuelle ? (nombre d’années)	
Depuis combien de temps occupez-vous votre poste actuel ? (nombre d’années)	
Combien de temps, au total, avez-vous travaillé dans des domaines ou secteurs liés d’une manière ou d’une autre à l’activité entrepreneuriale ? (nombre d’années)	

DANS QUEL TYPE D'ENTREPRISES OU D'ACTIVITÉS ENTREPRENEURIALES AVEZ-VOUS DE L'EXPÉRIENCE ? (Marquez l'option OUI pour toutes celles qui s'adaptent à votre profil)	Haute technologie	OUI	NON	NS/NR
	Moyenne ou base technologie	OUI	NON	NS/NR
	Manufacture	OUI	NON	NS/NR
	Services aux entreprises	OUI	NON	NS/NR
	Haute croissance	OUI	NON	NS/NR
	Basse croissance	OUI	NON	NS/NR
	Urbaines	OUI	NON	NS/NR
	Rurales	OUI	NON	NS/NR
	À caractère international	OUI	NON	NS/NR
	À caractère national	OUI	NON	NS/NR
	Autres (Lesquelles ?) :			
Lequel des profils à continuation s'adapte le mieux à vous ? (Marquez une option seulement)	Entrepreneur/Chef d'entreprise	OUI	NON	NS/NR
	Investisseur, financier, banquier	OUI	NON	NS/NR
	Conseiller ou exécuter de politiques publiques	OUI	NON	NS/NR
	Fournisseur de services ou de soutien aux entreprises	OUI	NON	NS/NR
	Professeur, enseignant ou chercheur académicien	OUI	NON	NS/NR
	Autre (Lequel ?)			

L'équipe du projet **DEVEN3C** (<http://devenecproject.uae.ac.ma/>) vous remercie énormément pour votre collaboration. Nous vous tiendrons au courant du résultat de l'étude. Afin de rendre ceci plus facile, nous vous prions de nous donner vos coordonnées.

Ces données seront utilisées de manière interne exclusivement et en toute confidentialité dans le cadre du projet et elles ne seront utilisées que pour vous contacter.

Prénom et nom(s) :
E-mail :

À REMPLIR PAR L'ÉQUIPE DE CHERCHEURS :

Date (jj/mm/aa): _____ ID de l'expert | _ _ _ _ _

© ÉQUIPE UCA-UNICAN DEVEN3C

Enquête aux EXPERTS EN ENVIRONNEMENT

INSTRUCTIONS POUR REMPLIR LE QUESTIONNAIRE DES EXPERTS EN ENVIRONNEMENT

1. De préférence, remplir le questionnaire en ligne
 - a. 3 ENTREPRENEURS
2. Pour chacun des territoires associés à chaque université, il faut obtenir au moins 9 questionnaires valables de :
 - b. 3 RESPONSABLES DE L'ADMINISTRATION
 - c. 3PROFESSIONNELS indépendants ou CADRES d'entreprise

V. Questionnaire utilisé pour l'analyse interne

Objectif du questionnaire : identifier les principaux facteurs organisationnels et stratégiques des universités qui conditionnent les intentions entrepreneuriales des étudiants universitaires et la création d'entreprises au sein de l'université.

VERSION : 25 avril 2016

L'information figurant sur le présent questionnaire sera traitée de manière anonyme, il sera impossible d'identifier les enquêtés.

1. Indiquez l'université où vous exercez la gestion : INSÉRER LE DÉPLIANT
2. Indiquez le poste que vous occupez actuellement dans votre université :
3. Signalez la durée assignée à ce poste dans votre université (n° d'années) :
4. Signalez à quelle année dudit poste vous vous trouvez actuellement (1 ^{ère} , 2 ^{ème} , etc.) :
5. Indiquez votre ancienneté dans l'université (n° d'années) :

BLOC 1 QUESTIONS OUVERTES:		
Veuillez citer 3 facteurs qui supposent, à votre avis, des obstacles (01-03) aux intentions entrepreneuriales des étudiants de votre université et aux processus de création d'entreprises liés à l'université et trois facteurs qui soient des facilitateurs (F1 - F3), puis proposez trois mesures pour l'avenir (M1 - M3) visant à les améliorer.		
OBSTACLES	01	
	02	
	03	
FACILITATEURS	F1	
	F2	
	F3	
MESURES	M1	
	M2	
	M3	

À continuation, nous vous proposons des affirmations qui servent à évaluer une série de conditions pouvant influencer les intentions entrepreneuriales des étudiants et les processus de création d'entreprises liés à votre université.

BLOC 2 CHOIX DE L'UNIVERSITÉ

Veuillez indiquer à quel point vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes. Utilisez l'échelle de 1 - pas du tout d'accord- à 7 - tout à fait d'accord.

1.	Les étudiants choisissent mon université en raison de la proximité géographique à la ville de résidence
2.	Les étudiants choisissent mon université car elle est située à un endroit intéressant/ attirant
3.	Les étudiants choisissent mon université en raison du coût de vivre ici
4.	Les étudiants choisissent mon université en raison de sa bonne réputation en général
5.	Les étudiants choisissent mon université en raison de sa bonne réputation en matière d'entrepreneuriat
6.	Les étudiants choisissent mon université en raison de sa bonne réputation en matière d'Économie, Entreprise et Droit
7.	Les étudiants choisissent mon université en raison de sa bonne réputation en matière de Sciences naturelles, Ingénierie et Médecine
8.	Les étudiants choisissent mon université en raison de sa bonne réputation en matière d'Éducation et autres sciences sociales, Langues et études culturelles (y compris philosophie, psychologie et religion)
9.	Les étudiants choisissent mon université en raison de sa bonne réputation en matière d'Arts, sciences artistiques et autres études

BLOC 3 STRATÉGIE

Veuillez indiquer à quel point vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes. Utilisez l'échelle de 1 - pas du tout d'accord- à 7 - tout à fait d'accord.

1.	Mon université mène une stratégie entrepreneuriale qui promeut l'entrepreneuriat dans la communauté universitaire
2.	Mon université mène une stratégie entrepreneuriale qui promet l'innovation et la création d'opportunités
3.	La mission principale de mon université est l'enseignement
4.	La mission principale de mon université est la recherche
5.	La mission principale de mon université est le transfert de connaissances aux entreprises et institutions

BLOC 4 RESSOURCES ET CAPACITÉS

Veuillez indiquer à quel point vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes. Utilisez l'échelle de 1 - pas du tout d'accord- à 7 - tout à fait d'accord.

FINANCIÈRES

1. Mon université promeut l'entrepreneuriat avec l'argent spécifiquement consacré à ce volet dans ses budgets
2. Dans mon université, les agents ou parties prenantes externes financent de manière significative certaines actions en matière d'entrepreneuriat
3. Mon université obtient des revenus importants issus des services aux entreprises et du transfert de connaissances
4. Mon université obtient des revenus importants de sa participation au capital social d'entreprises apparentées

HUMAINES

5. Dans mon université, il y a de nombreuses personnes qualifiées avec des connaissances et des expériences entrepreneuriales
6. Mon université soutient de manière significative les personnes qui participent au développement de l'entrepreneuriat
7. Dans mon université il existe un nombre important de techniciens qualifiés qui soutiennent l'entrepreneuriat

PHYSIQUES

8. Mon université dispose d'une unité technique pour le transfert de connaissances aux entreprises (OTRI, Bureau de transfert des résultats de la recherche, par ses sigles en espagnol) suffisamment active
9. Mon université dispose des infrastructures spécialisées suffisantes pour la création d'entreprises (incubateurs, parcs technologiques, start-ups, etc.)

RELATIONNELLES

10. Mon université a de nombreux accords avec d'autres institutions (gouvernement, administration locale, parcs technologiques, etc.) pour le développement de l'entrepreneuriat
11. Mon université a de nombreux accords avec des associations entrepreneuriales pour le développement de l'entrepreneuriat
12. Mon université a un large réseau de contacts avec les entrepreneures et les entreprises qui collaborent en matière d'entrepreneuriat

RECHERCHE

13. Mon université a des groupes de recherche consolidés qui étudient le phénomène entrepreneurial
14. Mon université a de nombreux groupes de recherche qui produisent des brevets et des connaissances transférables aux entreprises et à la société en général
15. Mon université dispose d'une réglementation adéquate en matière de protection de la propriété intellectuelle

BLOC 5 ACTIONS ENTREPRENEURIALES

Veuillez indiquer à quel point vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes. Utilisez l'échelle de 1 - pas du tout d'accord- à 7 - tout à fait d'accord.

INTENTIONS

- | |
|--|
| 1. Mon université développe de nombreuses activités qui encouragent les étudiants à entreprendre |
| 2. Mon université décerne des prix aux meilleures idées entrepreneuriales des étudiants et des professeurs |

ENSEIGNEMENT

- | |
|---|
| 3. Toutes les formations de mon université incluent de la formation en matière d'entrepreneuriat |
| 4. Mon université offre une formation de doctorat liée à l'entrepreneuriat et à la création d'entreprises |

SOUTIEN

- | |
|---|
| 5. Mon université dispose d'une unité technique consolidée qui aide les universitaires dans leurs initiatives entrepreneuriales |
| 6. Mon université finance avec du capital propre certains projets entrepreneuriaux des universitaires |

SUIVI ET ÉVALUATION

- | |
|--|
| 7. Mon université dispose d'un système complet de suivi et d'évaluation des activités entrepreneuriales qui y sont développées |
| 8. Mon université dispose d'un système complet d'information pour connaître les meilleures pratiques entrepreneuriales d'autres universités nationales ou étrangères |

BLOC 6 INFORMATION PERSONNELLE

Afin de nous permettre d'élaborer le profil des experts enquêtés, veuillez répondre aux questions à continuation :

INFORMATION STATISTIQUE DEL L'UNIVERSITÉ

Version du document : 25/04/16

Date de réalisation :

Nom de la personne qui remplit le document :

Poste :

Année de création de l'Université :

Année de création de l'unité d'emploi :

Nombre de personnes qui travaillent à l'unité d'emploi :

Année de création de l'unité de transfert de connaissances :

Nombre de personnes qui travaillent à l'unité de transfert :

Année de début de l'enseignement en matière d'entrepreneuriat :

Centre où vous commencez l'enseignement en matière d'entrepreneuriat :

Pourcentage des centres où l'entrepreneuriat est enseigné actuellement (sur le total des centres) :

	Début	2000	2005	2010	2015	Année actuelle	OBSERVATIONS
Noms des présidents							
N° étudiants inscrits							
N° étudiants qui finissent leurs études							
N° thèses doctorales							
N° articles publiés							
N° brevets enregistrés							
N° Spin-off académiques (*)							
N° entreprises universitaires (**)							

(*) Spin-off : entreprise créée à partir des connaissances d'un groupe de recherche.

(**) Entreprise créée par des étudiants, des professeurs ou des diplômés de l'université avec la collaboration de celle-ci (sans inclure les spin-offs).

Aido-Almagro , B., Diáñez-González, J.P., Camelo-Ordaz, C. & Ruiz-Navarro, J. (2016). Emprendimiento de alto potencial un análisis sobre el reconocimiento de oportunidad en diferentes economías. *Economía Industrial*, 399, 75-84.

Audretsch, D. B., Keilbach, M. C., & Lehmann, E. E. (2006). *Entrepreneurship and economic growth*. Oxford University Press.

Clark, B. R. (1998). *Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation* (No. 378 CLA).

Colombo, M. G., & Grilli, L. (2005). Founders' human capital and the growth of new technology-based firms: A competence-based view. *Research policy*, 34(6), 795-816.

Di Gregorio, D., & Shane, S. (2003). Why do some universities generate more start-ups than others? *Research policy*, 32(2), 209-227.

Doing Business (2017). *Equal opportunity for all. A world bank group flagship report*. New York, The World Bank Group.

Etzkowitz, H. (2003). Research groups as 'quasi-firms': the invention of the entrepreneurial university. *Research policy*, 32(1), 109-121.

Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research policy*, 29(2), 109-123.

Fuentes-Fuentes, M., & Ruiz-Navarro, J. (2015). La investigación en emprendimiento. Un análisis de la producción científica de España en los últimos 25 años. *ACEDE XXVI*, contribución a la investigación en economía y dirección de empresas; 97-110.

Gabrielsson, P., & Gabrielsson, M. (2013). A dynamic model of growth phases and survival in international business-to-business new ventures: the moderating effect of decision-making logic. *Industrial Marketing Management*, 42(8), 1357-1373.

Goddard, J., Kempton, L., Vallance, P., Cappello, R., Olechnicka, A., & Gorzelak, G. (2013). The civic university: Connecting the global and the local. *Universities, Cities and Regions, Loci for Knowledge and Innovation Creation*, 43-63.

Global Entrepreneurship Monitor (2010). *GEM-MENA Regional Report 2009 (Middle East and North Africa)*. Guerrero, M., Urbano, D., Ramos, A.R., Ruiz-Navarro, J., Neira, I., Fernández-Laviada, A. (2016). *Perfil emprendedor del estudiante universitario*. CRUE, RedEmprendia, CISE.

El Ouazzani, K. (2016), La dynamique entrepreneuriale au Maroc 2015, Global Entrepreneurship Monitor, Rapport du Maroc 2015.

Krueger, N. F., & Carsrud, A. L. (1993). Entrepreneurial intentions: applying the theory of planned behaviour. *Entrepreneurship & Regional Development*, 5(4), 315-330.

Kuratko, D. F. (2005). The emergence of entrepreneurship education: Development, trends, and challenges. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 577-598.

Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. M. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures. *Strategic management journal*, 22(6-7), 615-640.

Nussbaum, M. (2012). Crear capacidades: propuesta para el desarrollo humano.

Olson, M. (1996). Distinguished lecture on economics in government: big bills left on the sidewalk: why some nations are rich, and others poor. *The Journal of economic perspectives*, 10(2), 3-24.

Popper, K. R., Sexl, R., Kreuzer, F., & Lorenz, K. (1992). El porvenir está abierto: conversación de Altenberg y textos del simposio sobre Popper celebrado en Viena.

Tusquets editores.

Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. London, McMillan.

Ramos-Rodríguez, A. R., & Ruiz-Navarro, J. (2004). Changes in the intellectual structure of strategic management research: A bibliometric study of the *Strategic Management Journal*, 1980–2000. *Strategic Management Journal*, 25(10), 981-1004.

Reynolds, P., Bosma, N., Autio, E., Hunt, S., De Bono, N., Servais, I., ... & Chin, N. (2005). Global entrepreneurship monitor: Data collection design and implementation 1998–2003. *Small business economics*, 24(3), 205-231.

Rothaermel, F. T., Agung, S. D., & Jiang, L. (2007). University entrepreneurship: a taxonomy of the literature. *Industrial and corporate change*, 16(4), 691-791.

Ruiz -Navarro, J. R., & Gallardo, F. O. (2003). A model of strategic change: Universities and dynamic capabilities. *Higher education policy*, 16(2), 199-212.

Ruiz-Navarro, J., López-Fernández, C., Sánchez-Vázquez, J. & Mounir, N. (2017). GUESS Moroc 2016. Universidad de Cádiz.

Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation:

Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review*, 26(2), 243-263.

Sarasvathy, S. D., & Venkataraman, S. (2011). Entrepreneurship as method: Open questions for an entrepreneurial future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 113-135.

Sen, A. (1996). Capacidad y bienestar. La calidad de vida, 54-83.

Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Broadway Business.

Schwab, K., & Sala-i-Martin, X. (Eds.). (2016). *The global competitiveness report 2016-2017*. Geneva: World Economic Forum.

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.

Vohora, A., Wright, M., & Lockett, A. (2004). Critical junctures in the development of university high-tech spinout companies. *Research policy*, 33(1), 147-175.

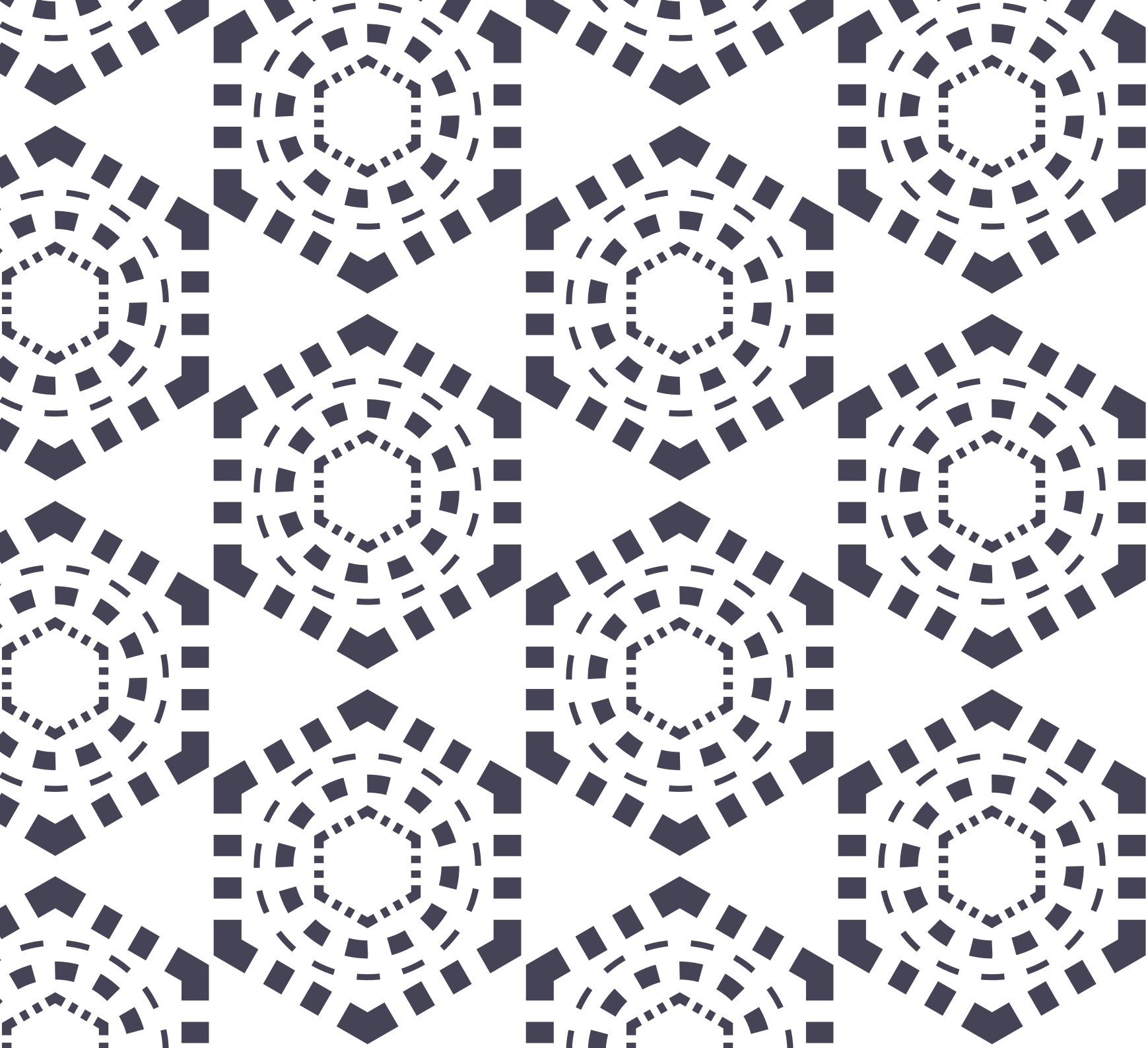
Walter, A., Auer, M., & Ritter, T. (2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on

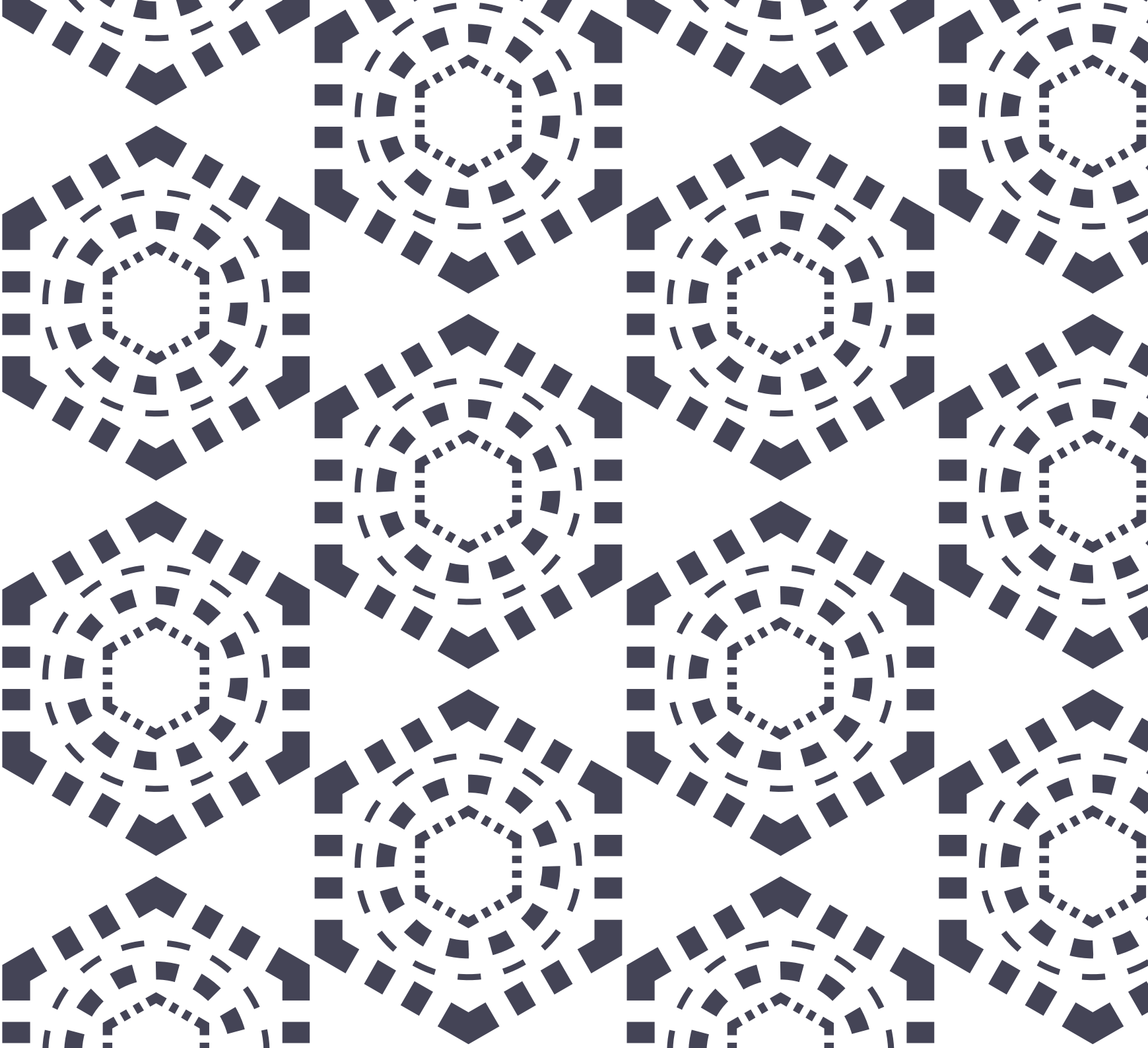
university spin-off performance. *Journal of business venturing*, 21(4), 541-567.

Wong, P. K., Ho, Y. P. & Autio, E. (2005). "Entrepreneurship, innovation and economic growth: Evidence from GEM data." *Small Business Economics*, 24 (3): 335-350.

World Economic Forum (2016). *The Global Competitiveness Report 2016-2017*.

Zhao, H., Seibert, S. E., & Hills, G. E. (2005). The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. *Journal of applied psychology*, 90(6), 1265.







DEVEN3C

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES
ENTREPRENEURIALES À L'UNIVERSITÉ MAROCAINE :
CRÉATIVITÉ, CONNAISSANCE ET CULTURE.



Co-funded by the
Tempus Programme
of the European Union

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne. Cette publication n'engage que son auteur et la Commission n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.