

La démarche des universités marocaines pour le développement de l'esprit entrepreneurial auprès de leurs étudiants : Cas de l'Université marocaine Cadi Ayyad de Marrakech (UCAM)

De :

Badia OULHADJ

Professeur Chercheur, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Université Hassan 1^{er}.

&

Brahim BOUALI

Chercheur, Laboratoire LASMO, ENCG Settat, Université Hassan 1^{er} - Maroc.

Résumé :

Au-delà des fonctions traditionnelles de formation pédagogique et de recherche scientifique, les universités sont de plus en plus appelées à ancrer davantage leur vocation d'acteur de développement local. La promotion de l'esprit et des compétences entrepreneuriales constitue l'une des missions de plus en plus reconnues aux systèmes éducatifs en général et aux universités en particulier. Le présent travail a comme objectif d'analyser la démarche adoptée par l'université Cadi Ayyad en vue d'inculquer l'esprit et les compétences entrepreneuriales auprès de ses étudiants. Ce travail suit une approche méthodologique d'exploration à travers des entretiens semi-directifs menés avec les responsables de l'UCAM. Suite à cette étude, il s'est avéré que l'université Cadi Ayyad a bien mené des actions dans le sens de promouvoir l'entrepreneuriat (Incubateur Universitaire, Cité d'Innovation, modules d'initiation, partenariats, Interface avec entreprises, ...etc.). Néanmoins, l'Université est appelée à combler des déficits sur plusieurs volets, notamment les démarches pédagogiques, les profils des enseignants, le cadre incitatif et l'instauration d'un environnement favorable à l'émergence des nouvelles idées.

Mots-clés :

Université, approche pédagogique, innovation pédagogique, Compétences entrepreneuriales, esprit entrepreneurial, UCAM.

Abstract:

Beyond the traditional functions of pedagogical training and scientific research, universities are increasingly called upon to further anchor their vocation as local development actor. Promoting the spirit and entrepreneurial skills is one of the more recognized missions education systems in general and universities in particular. The present work aims to analyze the approach adopted by the Cadi Ayyad University in order to inculcate the spirit and skills among its students entrepreneurials. This work follows a methodological approach to exploration through semi-structured interviews with officials of the UCAM. Following this study, it was found that the Cadi Ayyad University has taken action in the direction of promoting entrepreneurship (University Incubator, City of Innovation, introductory modules, partnerships, Interface with companies ... etc.). However, the University is called to fill gaps on several aspects, including educational approaches, profiles of teachers, the incentive framework and an enabling environment for the emergence of new ideas.

Keywords:

University teaching approach, pedagogical innovation, entrepreneurial skills, entrepreneurial spirit, UCAM.

INTRODUCTION :

Les nouvelles tendances dans les sociétés contemporaines exigent des universités l'accomplissement de nouvelles missions. Au-delà de leurs fonctions traditionnelles de formation pédagogique et de recherche scientifique, celles-ci sont de plus en plus appelées à ancrer davantage leur vocation d'acteur de développement local. Lutter contre le chômage, valoriser la recherche, s'ouvrir sur le tissu socio-économique, transférer les technologies, promouvoir l'innovation etc. sont de nouvelles missions dévolues aux universités et qui participent à un changement dans leur identité. La promotion de l'esprit et des compétences entrepreneuriales constitue l'une des missions de plus en plus reconnues au système éducatif en général et aux universités en particulier. Ce constat s'appuie sur les rapports internationaux en la matière ainsi qu'une littérature scientifique en croissance sur ce sujet.

Au Maroc, la « Charte nationale de l'éducation et de la formation » accorde une importance primordiale à l'entrepreneuriat en stipulant dans ses *Fondements Constants* (alinéa 1) que « *le système éducatif du Royaume du Maroc [...] vise à former un citoyen [...] ouvert à la science et à la connaissance et doté de l'esprit d'initiative, de créativité et d'entreprise* ». Le présent travail a pour objectif de porter un regard sur la démarche de l'université Cadi Ayyad pour inculquer l'esprit et les compétences entrepreneuriales auprès de ses étudiants. Notre analyse se base sur « l'Agenda d'Oslo » et le rapport d'experts de la Commission européenne (2006) sur « l'Esprit d'entreprise dans l'enseignement et la formation professionnels ». Ces deux documents présentent une démarche générale et synthétique sur la stratégie universitaire en matière de l'entrepreneuriat.

Pour comprendre la démarche de l'UCAM, on s'intéressera notamment à la stratégie universitaire adoptée en matière de l'entrepreneuriat, la structure organisationnelle mise pour cette fin, l'offre de formation et les instruments pédagogiques, les mesures incitatives et promotionnelles, le cadre favorable à la créativité, les ressources humaines et les mécanismes de suivi-évaluation. Pour y arriver, le travail suit une approche méthodologique d'exploration à travers des entretiens semi-directifs menés avec les responsables de l'UCAM au niveau de la présidence et les administrations de ses satellites sises à Marrakech.

I. CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL :

1. Un rôle croissant des universités :

Les universités sont de plus en plus appelées à soulever des défis socio-économiques qui étaient naguère des missions de l'État central. Par exemple, l'ampleur du chômage et l'inadéquation des qualifications sont souvent imputés à une carence des systèmes d'éducation et de formation (Minichiello, 2014). Vu l'autonomie dont jouissent désormais les universités et l'élargissement de leurs attributions, celles-ci doivent s'inscrire davantage dans le processus de développement de leurs territoires et « *participer à la construction des ressources territoriales* » (Courlet & Spalanzani, 2002). S'il est reconnu que l'université joue aujourd'hui un rôle politique croissant en devenant un moteur de la croissance économique et des transformations sociales (Harloe & Perry, 2005), l'université se voit accordée une nouvelle identité et placée « *au cœur des processus de mutation économique et sociale* » (Castells & Hall, 1994; Goddard & Chatterton, 2001).

Si l'esprit d'entreprendre est situé au cœur des débats du management moderne (Léger-Jarniou, 2003), l'idée d'associer l'entrepreneuriat et l'éducation n'est certes pas récente (Pepin M. 2011). Les expériences européennes et nord-américaines montrent une insertion progressive depuis le début du siècle dernier de cette culture au sein des systèmes éducatifs. Ce nouvel engagement contraint les universités à considérer la nécessité de transformations internes visant à se hisser « à la hauteur » de leurs nouveaux rôles, plus « entrepreneuriaux » (Harloe & Perry, 2005).

Ce développement du rôle de l'université dans la culture entrepreneuriale et même l'appropriation de cet esprit par celle-ci va pousser Clark (1998) à annoncer l'émergence de ce qu'il va appeler « l'université entrepreneuriale ». Il identifie ensuite les cinq éléments-clefs de ce types d'universités, à savoir : un centre de pilotage décisionnel renforcé, une périphérie de développement au contraire élargie, une base de financement diversifiée, un cœur de l'université dynamisé et enfin une culture entrepreneuriale intégrée. Suite à ces mutations, certains auteurs considèrent que c'est l'identité même de l'université qui est mise en cause.

2. Une littérature favorable à « l'enseignabilité » de l'entrepreneuriat :

« Nul n'est programmé génétiquement pour devenir entrepreneur, on ne naît pas entrepreneur » (Kets de Vries et de Stevenson, 2007). Beaucoup d'études estiment que l'esprit d'entreprise est un caractère culturel (Saporta & Verstraete, 2000; Bruyat, 1993) ; celui-ci peut être vu sous la forme de culture au niveau d'une société (Saporta & Verstraete, 2000) et un mode de comportement, une attitude qui peut être encouragée, favorisée, contrariée. L'esprit d'entreprise est manipulable. Ce point de vue est également soutenu par Gartner (1990) selon lequel « l'entrepreneuriat, ou tout au moins certains aspects de ce dernier, peut être enseigné ». C'est une discipline et, comme toute discipline, il peut être enseigné (Drucker, 1985). L'enseignement de l'entrepreneuriat a connu une explosion considérable au cours de ces dernières années (Solomon, Duffy, & Tarabishy, 2002) et devient un sujet d'actualité dans la plupart des pays européens (Fayolle A., 2002).

Bien que la décision entrepreneuriale soit un « phénomène complexe » (Billet, 2007) que les chercheurs essaient encore de comprendre, le système éducatif peut l'influencer et insuffler le goût d'entreprendre aux jeunes (Filion, 2005). Le passage de l'intention à l'action entrepreneuriale a suscité beaucoup d'écrits. Krueger et Casrud (1993) accordent un rôle primordial à l'entourage du porteur de projet qui doit lui être favorable. Ils insistent également sur le fait que les entrepreneurs doivent posséder les capacités et ressources nécessaires pour aboutir. Pour Bruyat (1993), la concrétisation se produit lorsque l'action d'entreprendre est considérée comme préférable à celle de ne rien faire. Danjou (2004) pense que « le lien de causalité n'est pas direct, que cela est complexe et que surtout le pont entre l'intention et l'action, c'est la décision, le choix ».

Malgré le fait que l'élément déclencheur soit encore objet de controverse, le rôle de l'enseignement, dès le primaire, gagne une approbation croissante. « Le système éducatif à une place et une mission cruciale pour sensibiliser, préparer et former à l'entrepreneuriat » (Fayolle, 1999). Le rôle de l'éducation à l'entrepreneuriat réside surtout dans la capacité de celle-ci à sensibiliser les apprentis aux bienfaits du travail indépendant, à rendre celui-ci attrayant et à éliminer les barrières psychologiques entre ceux-ci et l'action entrepreneuriale. « Lorsque la création d'entreprise est perçue comme étant voulue et réalisable, cela augmente l'intention de

créer auprès de la population d'étudiants » (Billet, 2007).

3. Enseignement de l'entrepreneuriat face aux contraintes :

L'enseignement de l'entrepreneuriat, bien qu'il jouisse d'un large accord sur sa nécessité, présente néanmoins des difficultés remarquables dans sa mise en œuvre. Il y a aussi de nombreuses interrogations et doutes qui subsistent encore sur cette discipline et sur les effets escomptés (Billet, 2007). Michel Villette (2011) s'interroge sur les voies à emprunter dans l'enseignement d'un phénomène qui survient de manière aussi inattendue que le « *fait de tomber amoureux* » (Villette, 2011). Se pose également le problème de l'inertie qui caractérise les établissements éducatifs. Ceux-ci acceptent la répétition, les fonctionnements routiniers et même le conformisme (Perrenoud, 1997).

Pepin (2011) invoque l'absence d'une compréhension claire de ce que pourrait signifier l'éducation entrepreneuriale. Pour lui, l'entrepreneuriat peut bien être considéré comme un « objet d'enseignement », mais bien comme un « outil d'enseignement », c'est-à-dire « *une manière particulière d'organiser pédagogiquement des situations d'apprentissage* ». La confusion ne se limite pas à ce niveau. Elle affecte même la définition de l'esprit entrepreneurial qui est, selon Léger-Jarniou (2003), confondu avec l'esprit d'entreprise. Pour elle, « *l'esprit d'entreprise semble renvoyer à un ensemble d'attitudes générales positives vis-à-vis de la notion d'entreprise et de celle de l'entrepreneur, alors que l'esprit d'entreprendre, lui, est davantage relié à la prise d'initiative et à l'action* » (Léger-Jarniou, 2003).

A ces contraintes s'ajoute selon lui le problème de financement de l'éducation à l'entrepreneuriat « *jugée couteuse* » (Commission Européenne, 2009). En fait, le débat sur le financement de l'enseignement supérieur est loin d'être clôturé. Pour Lepori (2008), deux tendances générales orientent ce débat : (1) les difficultés croissantes de l'État à financer un système universitaire en expansion et (2) les changements profonds concernant la conception du système et de sa gouvernance. Pour remédier à ce problème, les universités sont de plus en plus appelées à développer des fonds propres, à s'autofinancer. Fadli (2002) estime que pour obtenir des fonds, les universités doivent être armées d'une image intègre et d'une logique de communication convaincante.

L'intention d'entreprendre est un processus long et complexe. La culture entrepreneuriale de l'établissement d'enseignement et les perceptions de faisabilité de l'acte d'entreprendre font partie de ce processus (Tounès, 2007). « *Des expériences pédagogiques ont montré que des formations à l'entrepreneuriat avaient des impacts positifs sur les apprenants de l'enseignement supérieur* » (Verstraete, 2000). Si par contre d'autres recherches ont conclu que rien n'est très significatif concernant les effets de la formation sur l'évolution de l'intention entrepreneuriale, Boisson et Emin (2006) estiment que la portée de ces recherches est aussi limitée car « *l'évolution des comportements a été jugée dans le très court terme* ». L'une des préoccupations qui déclenche également une large part des débats pédagogiques et académiques est dans quelle mesure les cours en entrepreneuriat devraient être offerts à des étudiants qui ne suivent pas d'études relatives au monde des affaires (*non-business students*) (Brand, Wakkee, & Van Der Veen, 2007) ; sachant que l'éducation à l'entrepreneuriat n'est pas « *l'apanage* » d'une discipline ou d'un établissement en particulier (Commission Européenne, 2009).

4. Une multitude d'approches d'éducation à l'entrepreneuriat :

Il ressort de la diversité des systèmes éducatifs et de l'autonomie croissante accordée aux universités que les approches éducatives soient multiples. Chaque organisation éducative a un angle d'approche particulier dans cette formation entrepreneuriale (Billet, 2007). « *Le fait quel entrepreneuriat soit un processus complexe, devrait donner lieu à différentes formes d'enseignement et s'appuyer sur différents aspects que sont la sensibilisation, l'information, le conseil et l'accompagnement à apporter et transmettre à l'apprenant* » (Santi, 1994). La spécificité de cet enseignement requiert une rupture avec les pédagogies traditionnelles. Il ne s'agit plus de transmettre un savoir mais bien de créer les conditions qui permettront à l'apprenti d'élargir par lui-même ses compétences entrepreneuriales (Carrier, 2009). Cette évolution pédagogique sera analysée par Fayolle et Verzat (2007) qui vont la matérialiser en trois grandes étapes : ils observent un passage de la simple « *transmission de connaissances* », à une logique de « *transfert de capacités* », pour enfin arriver à une logique axée sur le « *développement de compétences* ». Ces trois logiques peuvent être explicitées comme suit :

- *Éducation sur l'entreprise* : renvoie à l'idée de faire acquérir, par les apprentis, un ensemble de connaissances générales en lien avec l'entrepreneuriat (Johnson, 1988) ;
- *Éducation pour l'entreprise* : renvoie à l'idée de doter les apprentis des compétences spécifiques nécessaires pour créer puis gérer leur propre entreprise. (Watts, 1984) ;
- *L'éducation par l'entreprise* : renvoie à l'idée de développer, chez les apprentis, des compétences générales qui sauront leur être utiles dans de multiples situations de la vie (Gibb, 1993).

Ces transformations sont la traduction d'une meilleure compréhension des universités à l'égard des nouveaux défis qui leurs sont assignés, notamment le volet entrepreneurial. Selon Fayolle (2002), l'entrepreneuriat est rattaché à trois registres : l'état d'esprit, les comportements et les situations et à deux dimensions : l'acteur-individu et l'acteur-organisation. La mission de l'enseignement est ainsi double : construire la personne entreprenante et approfondir sa compréhension vis-à-vis de l'entité qu'elle va éventuellement créer. La démarche éducative nécessaire devient complexe. « *L'enseignement à l'entrepreneuriat peut modeler la cognition de l'étudiant en favorisant la combinaison de trois dimensions irréductibles et indissociables : réflexion, réflexivité et apprentissage* » (Saporta ; Verstraete, 2000). Il va falloir alors marier « *sensibilisation et formation aux situations* », « *techniques et outils spécifiques* » et aussi des « *mesures d'accompagnement* » (Fayolle, 2002). L'enseignement de l'entrepreneuriat se réfère au mode « *émotif* », « *cognitif* » et « *sensori-moteur ou interactionnel* » (Danjou, 2004).

5. De la nécessité de développer des compétences spécifiques :

L'éducation à l'esprit d'entreprendre ne se résume pas à la dispense de connaissances théoriques, ni à des compétences techniques limitées. C'est plutôt une formation globale capable d'inculquer à l'étudiant des capacités génériques et évolutives : un savoir-devenir. Celui-ci exprime la capacité de l'individu à savoir évoluer. « *C'est un état d'esprit qui permet d'élargir et d'actualiser ses points de repère selon les situations* » (Dupuich-Rabasse, 2006). La formation et la pédagogie entrepreneuriales devraient permettre à l'étudiant « *d'être plus entreprenant, en toute circonstance, quels que soient le contexte, la situation et la structure organisationnelle dans lesquels il évoluera* » (Billet, 2007). Le rôle des universités devrait être la transmission des«

qualifications normatives » : savoir s'adapter, tolérer l'ambiguïté, accepter de prendre des initiatives, etc. (Vesalain et Strömmer, 1998).

Ce qui est important dans l'éducation à l'entrepreneuriat c'est de permettre d'acquérir des comportements, des croyances, des attitudes entrepreneuriales et leur donner envie d'entreprendre et de prendre des initiatives (Billet, 2007). Pepin (2009) a dressé une liste synthétique de treize termes pour préciser les composantes d'une culture entrepreneuriale : la confiance en soi, la créativité, l'esprit d'équipe, la débrouillardise, le leadership, l'esprit d'initiative, le goût de l'effort, la solidarité, la détermination, la motivation, la persévérance, le sens des responsabilités et le sens de l'organisation.

D'autres auteurs insistent sur le rajout d'une orientation « humaniste » dans l'éducation entrepreneuriale. Billet (2007) pense qu'il faudrait rajouter aux capacités entrepreneuriales des capacités « sociales » et compléter les techniques de management par des modules transversaux ayant trait à l'histoire, la philosophie et la sociologie. Pour lui, ceci permettrait à l'individu entreprenant d'avoir une « sensibilité globale » et « éthique ».

6. Une pédagogie interactive, pluridisciplinaire et orientée vers l'action :

La spécificité des compétences entrepreneuriales exige une pédagogie particulière. Les auteurs insistent sur une pédagogie pluridisciplinaire, interactive et orientée vers l'action. Cet enseignement ne doit pas se limiter à une seule transmission-réception d'informations. Il doit être appréhendé à la fois « *de façon contingente, doit utiliser une pédagogie active par projet et rassembler différentes disciplines* » (Fayolle & Verzat, 2009). Il faut qu'il confronte les élèves à des situations qui vont les obliger à construire une stratégie et à résoudre des problèmes, à surmonter des obstacles (Astolfi, 1992).

Selon Billet (2007), l'enseignement de l'entrepreneuriat doit être basé sur les 3 dimensions : « réflexivité », « pensée stratégique » et « apprentissage ». Pour y arriver, il sera judicieux de combiner théories et pratiques dans une approche multidisciplinaire, un « éclatement disciplinaire » ; et de « *relier systématiquement les apprentissages à leurs usages* » au sens de Pepin (2011). Pour cette fin, plusieurs outils sont recommandés. On en trouve : la constitution d'un plan d'affaires (Honig, 2004) ; les simulations informatiques de lancement et de gestion d'une entreprise : « computer-based simulations » (Carrier, 2007) ; ou « business simulations » (Hitty & O'Gorman, 2004). Les prises de responsabilité dans des associations ont un impact positif sur la création future d'entreprise (Hannachi-Amokrane, 2005). D'où la nécessité d'encourager les étudiants à créer et s'organiser au sein des clubs et associations.

7. L'Agenda d'Oslo : un cadre complet de l'action universitaire

« L'Agenda d'Oslo pour la formation à l'entrepreneuriat » (Commission Européenne, 2006) présente une feuille de route pour inculquer l'esprit d'entreprendre à travers le système d'enseignement. Il s'agit d'une initiative de la Commission européenne en collaboration avec le gouvernement norvégien, définie dans le cadre de la « Conférence Européenne sur l'Esprit d'Entreprise » organisée à Oslo les 26-27 octobre 2006. « Durant cette conférence , les participants ont échangé expériences et bonnes pratiques et ont réfléchi à des propositions pour aller de l'avant dans ce domaine » (Commission Européenne, 2006). Les idées et proposition dans l'Agenda d'Oslo proviennent « *d'une vaste représentation d'acteurs concernés (autorités*

locales, régionales et nationales, associations d'entreprises et chefs d'entreprise, promoteurs de programmes, enseignants, universitaires et étudiants ». Celles-ci ont abouti à la définition, sur la base d'expériences couronnées de succès en Europe, d'un catalogue détaillé d'initiatives à adopter pour inculquer l'esprit et les compétences entrepreneuriales (Commission Européenne, 2006). Les points soulevés par l'Agenda ont été repris et détaillés par les différents rapports d'experts de la Commission européenne, notamment le Rapport d'experts sur « l'Esprit d'entreprise dans l'enseignement et la formation professionnels » de la Direction Générale des Entreprises et de l'Industrie, publié en 2009 (Commission Européenne, 2009).

L'Agenda d'Oslo scinde ses propositions en six volets : cadre pour l'élaboration des politiques ; aide aux établissements d'enseignement ; aide aux enseignants et au personnel éducatif ; activités liées à l'entrepreneuriat dans les écoles et l'enseignement supérieur ; ouverture de l'école sur le monde extérieur et ; communication. Les lignes suivantes donnent quelques détails sur chacun des axes cités. Les dispositions concernant la politique nationale centrale ou extranationales seront omises :

- **Cadre pour l'élaboration des politiques** : Ce volet concerne l'appui des instances politiques ; la mise en place des stratégies nationales en faveur de la formation à l'entrepreneuriat ; la constitution des comités de pilotage ; et la promotion de la formation à l'entrepreneuriat au niveau régional ;
- **Aide aux établissements d'enseignement** : Elle concerne l'intégration des programmes et activités liés à l'entrepreneuriat dans les cursus officiels des établissements scolaires ; le soutien de l'usage d'outils pédagogiques axés sur la pratique ; le financement/appui continu en faveur des activités de formation à l'entrepreneuriat et ; le développement de la recherche afin d'évaluer l'incidence de la formation à l'entrepreneuriat ;
- **Aide aux enseignants et au personnel éducatif** : Celle-ci consiste à proposer aux enseignants une formation spécifique à l'entrepreneuriat ; l'adoption des méthodes novatrices pour former les enseignants à l'entrepreneuriat ; la mise en place des mesures d'incitation dans les écoles au profit des professeurs et ; l'encouragement de la mobilité du personnel éducatif ;
- **Activités liées à l'entrepreneuriat dans les écoles et l'enseignement supérieur** par la promotion de certaines qualités entrepreneuriales (curiosité, créativité, autonomie, initiative et esprit d'équipe) ; la sensibilisation des jeunes au rôle des entreprises et des entrepreneurs dans la société ; la diffusion des histoires de succès de jeunes entrepreneurs ; l'introduire des approches pédagogiques innovantes dans tous les cours ; la mesure des aptitudes entrepreneuriales des étudiants et leur décerner un certificat attestant de l'acquisition de ces aptitudes ; la mise en contact des étudiants avec des entreprises réelles ; le soutien aux initiatives spontanées d'associations d'étudiants ; l'association des anciens élèves aux activités de l'université ; l'intégration de l'entrepreneuriat dans les diverses matières de leurs programmes d'études ; l'implication des chefs d'entreprise en classe ; le travail de groupe sur des cas concrets ; l'encouragement des étudiants, des jeunes diplômés et les chercheurs ayant des idées commercialement viables à fonder leur entreprise et ; l'intégration systématique d'une évaluation indépendante et comparative de tous les programmes ;

- ***Jeter des ponts et ouvrir l'école au monde extérieur*** à travers la création de communautés d'apprentissage chargées de promouvoir les mentalités entrepreneuriales. La favorisation de la participation de partenaires privés à la formation à l'entrepreneuriat ; la mise en place ou le soutien des travaux de recherche pour déterminer comment mieux faire participer les chefs d'entreprise à l'enseignement ; le développement des qualités pédagogiques des entrepreneurs et des personnes issues du monde de l'entreprise de manière à rendre plus efficace leur participation aux activités de la classe et ; donner aux jeunes la possibilité de développer leurs aptitudes entrepreneuriales en les aidant à créer leur propre "boulot d'été" ;
- ***Communication*** : par le biais de campagnes de sensibilisation ; la mise en valeur des initiatives et programmes de formation à l'entrepreneuriat couronnés de succès et ; la remise de prix aux expériences réussies.

Ces orientations de l'Agenda d'Oslo seront reprises et détaillées par les rapports ultérieurs de la Commission Européenne, notamment le Rapport d'experts sur « l'Esprit d'entreprise dans l'enseignement et la formation professionnels » de 2009. Ces deux références seront la base pour constituer nos guides d'entretiens à travers lesquels sera analysée la démarche propre à l'Université Cadi Ayyad de Marrakech.

II. LA DEMARCHE DE L'UNIVERSITE CADI AYYAD DE MARRAKECH :

1. Méthodologie exploratoire à travers des entretiens semi-directifs :

Afin d'analyser la démarche de l'UCAM dans la promotion de l'esprit et des compétences entrepreneuriales auprès de ses étudiants, nous avons mené 15 entretiens semi-directifs avec des acteurs de l'université au niveau de la présidence et des établissements de l'UCAM sis à Marrakech. La durée moyenne de chaque entretien est de 52 min. ceux-ci ont été enregistrés sur un support numérique et ensuite retranscrits pour l'analyse du verbatim. Les propos recueillis ont été complétés par des informations secondaires détenues ou publiées par la présidence et les établissements de l'Université.

Dans l'absence d'un modèle scientifique complet, dégagé par la littérature, sur la démarche universitaire en matière de l'éducation à l'entrepreneuriat, nous nous sommes basés pour l'élaboration des guides d'entretien sur l'Agenda d'Oslo de 2006 et le Rapport d'Experts de la Commission Européenne sur « l'Esprit d'entreprise dans l'enseignement et la formation professionnels » de 2009 ». La revue de littérature présentée dans le cadre théorique et conceptuel de ce travail est en conformité avec les dispositions émises par ces deux références. Afin d'adapter ces dispositions au cadre d'action marocain, un effort a été consenti pour évaluer la conformité de celles-ci avec les conditions-cadres nationales, notamment les contraintes et les opportunités d'ordre juridique. Celles-ci seront annoncées autant que faire soit jugé judicieux.

2. Présentation de l'Université Cadi Ayyad de Marrakech :

L'Université Cadi Ayyad de Marrakech est un établissement public, relevant du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique, dirigée par un Président aidé par des services administratifs et instances issues du Conseil de l'Université. L'UCAM compte actuellement 13 établissements implantés sur 2 régions du Royaume. Elle couvre 4 villes universitaires : Marrakech, Kalaa des Sraghna, Essaouira et Safi.

L'UCA compte 1361 Enseignants chercheurs et 926 Administratifs répartis sur les différents établissements.

L'Université Cadi Ayyad est la première Université du Maroc à avoir été certifiée ISO 9001 Version 2008 pour l'ensemble de ses activités administratives. Elle a été classée 17ème université d'Afrique en 2008 et 1ère au Maghreb sur le "World universities ranking on the web". Les missions de l'UCAM s'articulent autour de : la formation initiale et continue ; la recherche scientifique et technologique ; la diffusion de la culture et l'information scientifique et technique ; la coopération nationale et internationale ; l'orientation et l'insertion professionnelle et ; la participation au développement économique régional et national.

3. L'éducation à l'entrepreneuriat dans la stratégie de l'UCAM:

Après avoir analysé les missions et les orientations stratégiques énoncées dans les documents publiés par l'université, nous avons constaté qu'aucun engagement pour promouvoir la culture d'entreprendre chez les étudiants n'a été expressément pris par l'université. En effet, la stratégie UCAM 2013-2016 énonce comme axes stratégiques les points suivants : formation, recherche, gouvernance, politique immobilière et développement des campus, politique des sites délocalisés, partenariat et relations internationales, valorisation, identité et politique de communication et d'interface, vie étudiante et enfin relations avec le CHU. Quant à la stratégie UCAM 2011-2015, on retrouve dans les orientations stratégiques ce qui suit : Formation et employabilité ; Renforcement de la recherche ; Gouvernance et gestion des ressources humaines ; Formation continue & valorisation ; Identité et attractivité ; Coopération Internationale et ; Partenariats économiques & universitaires.

Dans les détails de chaque orientation stratégique, on ne retrouve également pas d'engagements exprès en matière du développement de l'esprit d'entreprendre. Cependant, pour l'axe « Formation continue & valorisation », on retrouve « promotion de la création d'entreprise et du transfert de technologie ». Malgré son lien apparent avec l'entrepreneuriat, la portée de cet axe reste ambiguë. Du surplus, l'axe « Formation & employabilité » ne prévoit pas d'orientations claires pour promouvoir l'esprit d'entreprendre. Celui-ci est détaillé comme suit : orientation des étudiants vers les formations professionnalisantes ; généralisation des prix d'excellence dans l'ensemble des cycles universitaires ; répondre aux besoins des entreprises en terme de techniciens supérieurs et licences professionnelles ; mise en place de plateformes technologiques ; ouverture sur des thématiques émergentes & sociétales ; créer des parcours doubles compétences ; faciliter les passerelles ; mise en place de pédagogies innovantes ; généralisation des TIC au service de la pédagogie et ; renforcement des enseignements de langues étrangères.

4. Une structure dédiée à l'incubation : l'INMA

L'incubateur de l'université Cadi Ayyad ou Incubateur Marrakech (INMA) prend en charge l'accompagnement de réalisations concrètes (brevets, sociétés,...). Il offre des outils d'accompagnement juridiques, financiers et techniques aux porteurs de projets afin de les assister dans leurs démarches de valorisation de leurs résultats de recherche.

Crée dans le cadre de la loi 01/00 (art. 7), « L'INMA » est un incubateur pluri-thématique,

relevant de l'Université Cadi Ayyad en sa qualité d'opérateur dans le domaine de la valorisation de la recherche scientifique et technique et est membre du Réseau Maroc Incubation et Essaimage "RMIE".

En principe l'INMA est créé pour accomplir des missions s'articulant autour de :

(1) *la Valorisation de la recherche* : notamment par l'exploitation des brevets et exploitations sous licence par les entreprises ; essaimage et « Spinoffisation » par processus de détection et d'incubation de projets innovants issus d'une activité de recherche et création d'entreprises innovantes et ;

(2) *la Sensibilisation et la promotion de la culture scientifique* dans l'environnement immédiat (grand public), et la diffusion des résultats et de leur applicabilité par l'organisation de conférences, séminaires, colloques ;

(3) *la sensibilisation et la promotion de la culture entrepreneuriale* dans le milieu universitaire par des formations complémentaires.

En 2010, et afin d'étaler ses services à l'ensemble des établissements universitaires de l'UCAM, l'incubateur a été rattaché directement à la Présidence sous la direction du vice-président chargé de la recherche et coopération. Ce changement de structure a touché profondément son rendement. Ses activités ont été suspendues depuis cette date. L'incubateur a reçu 800 000 Dhs dans le cadre du Programme d'urgence, soit une dotation annuelle moyenne de 200 000 Dhs.

Bien que sa création ait été motivée par une volonté de créer une nouvelle dynamique de la recherche au sein de l'université ; les réalisations de l'INMA restent modestes. Trop peu de campagnes promotionnelles ont été menées par cette structure. Parmi les 16 projets incubés en son sein, pas plus de trois entreprises ont effectivement vu le jour. Parmi celles-ci, aucune d'elle n'a fait objet de suivi post-incubation par l'université.

Parmi les défaillances de l'INMA, on cite son incapacité à mener une communication intensive au niveau universitaire. Sa population cible était les étudiants en cycle doctoral et les professeurs chercheurs de la faculté des sciences. L'INMA n'a entrepris aucun effort de sensibilisation auprès des étudiants du premier, du deuxième, ni du troisième cycle, même parmi les étudiants de la Faculté des sciences où il siégeait au départ.

5. Interface Université– Entreprises (IUE) et Cité d'innovation (CI) :

L'interface université-entreprises (IUE) prend en charge l'aspect valorisation de la recherche et a comme mission de faire le lien entre le chercheur et l'environnement économique. Il s'agit d'un espace de rencontre et un outil d'interaction qui met face-à-face, la production scientifique de l'université et les besoins d'innovation et d'expertise du milieu de production. Elle est chargée de réaliser des études et d'organiser des rencontres sectorielles à travers lesquelles émanent des projets de recherche-développements communs.

Parmi les principaux objectifs que l'Interface tente de réaliser on peut citer :

- Tisser des liens de partenariat entre l'université et son environnement socioéconomique ;
- Identifier et cibler les besoins spécifiques et prioritaires des entreprises privées et publics ;

- Communiquer les besoins identifiés aux compétences concernées dans les différents établissements de l'UCAM ;
- Communiquer efficacement et régulièrement les potentialités dont dispose l'Université aux organismes concernés ;
- Impliquer les entreprises dans l'identification des besoins du marché de l'emploi et dans l'élaboration des programmes de formation.

L'Interface a mené plusieurs projets et a facilité le contact entre les chercheurs et les acteurs des secteurs de production. Elle a réalisé une étude sur les besoins des entreprises de la région MTH dans les domaines du tourisme, de la chimie, parachimie et de l'environnement. Malgré son rôle actif dans la valorisation de la recherche, l'interface n'a pourtant pas entamé des démarches précises en vue par exemple de rapprocher les étudiants du monde d'entreprises. Elle ne sollicite pas des stages et n'implique pas des professionnels dans les activités pédagogiques de l'université. Dans le cadre du Programme d'Urgence, l'Interface Université-Entreprise de l'UCAM a reçu une dotation totale de 400 000 dhs.

L'université Cadi Ayyad, et dans un souci d'optimiser le fonctionnement du secteur de la valorisation et de lui donner une nouvelle dimension, a décidé de fédérer les entités de valorisation dans une structure appelée : « Cité de l'innovation ». Ce pôle technologique regroupera l'interface, l'incubateur, les sièges des Centres de Recherche et aura pour missions de : assurer le transfert technologique vers les secteurs de production ; promouvoir la valorisation de la recherche ; soutenir les chercheurs pour la protection de leurs résultats de recherche notamment par une aide juridique et technique ; encadrer les porteurs de projets de création d'entreprises ; diffuser la culture de l'entrepreneuriat et ; assurer une veille d'opportunités et de projets à valoriser.

Le premier jalon de ce projet a été posé par la signature, le 5 juin 2009, à Skhirat, d'une convention entre l'Université et le Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies. La Cité d'Innovation de l'UCAM constitue une composante principale de la stratégie 2013-2016 de l'université. Elle a reçu un soutien financier de 2.000.000 Dhs dans le cadre du Programme d'Urgence et est en cours de construction.

6. Offre de formation et Organisations d'étudiants :

L'élaboration des cours est une attribution des professeurs, l'accréditation de ces cours par conseil de l'établissement reste formelle. Aucun suivi rigoureux, à notre connaissance, n'a eu lieu afin d'évaluer profondément les connaissances théoriques (leur validité, actualité, et adéquation avec les autres cours dispensés), les manières avec lesquelles ont été dispensées (pédagogies) et les procédés d'évaluation auxquels les professeurs avaient recours.

Dans tous les établissements de l'UCAM, rares sont les cours ayant vocation directe de développer l'esprit entrepreneurial. L'analyse de la formation offerte dans les établissements objets de notre étude nous a permis de dresser les constats suivants :

- Les responsables des établissements universitaires, plus spécifiquement ceux des branches commerciales, n'ont pas saisi parfaitement la différence entre un cours d'entrepreneuriat et celui de la gestion d'entreprise ;
- Des initiatives ont été prises pour introduire des cours de l'entrepreneuriat, notamment à

la FSSM (branche physique) et à la FLSH (philosophie) ;

- Lorsqu'un cours d'entrepreneuriat est offert, celui-ci est généralement animé par un professeur non spécialiste en la matière. À la FSSM par exemple, ce sont des professeurs de physique qui s'en chargent après avoir bénéficié d'une initiation de très courte durée (une semaine) à cette matière ;
- L'introduction des cours d'entrepreneuriat n'a jamais été précédée ou accompagnée d'une sensibilisation à l'avance. Quelques témoignages d'étudiants de philosophie à la FLSH montrent un refus manifeste à l'égard de cette matière dont ils ne saisissent pas l'importance ;
- Deux masters en relation avec l'entrepreneuriat ont été créés à l'université : « Management Économique des Territoires et Entrepreneuriat » à la FLSH et « Entrepreneuriat et Stratégie des PME » à la FSJES. Ces deux formations, à vocation recherche, peuvent donner naissance à des spécialistes en la matière au sein de l'Université.

À l'université Cadi Ayyad, la dynamique des étudiants varie d'un établissement à un autre. Les étudiants des écoles, notamment l'ENCG, font preuve de plus de dynamisme par rapport aux facultés. La « Junior Entreprise de l'ENCGM » a réalisé des projets rémunérés au profit des entreprises tel que des études de marchés et recrutement de personnel pour un centre d'appel, et contribue chaque année à l'organisation des « Journées de l'Entrepreneuriat ».

Une « Association des Étudiants Entrepreneurs » siège à la FSSM. Son activité se limite à des séminaires et manifestations scientifiques. « Lueur d'Espoir » est une association créée par des étudiants de la FMPM. Ses projets s'articulent autour d'œuvres sociales, animation et campagnes médicales. Cette association gagne de plus en plus un rayonnement national en s'implantant dans plusieurs villes marocaines et en France (Lueur d'Espoir Paris).

7. Une évaluation classique et un faible taux d'encadrement :

Dans la conception classique ; c'est d'ailleurs la conception de la majorité des responsables d'l'UCAM enquêtés ; « *un bon étudiant est celui qui capte le maximum des connaissances qu'on lui transmet dans les locaux des facultés et des écoles et qui peut faire preuve de sa maîtrise durant les évaluations écrites* ». Dans tous les établissements de l'Université, les contrôles écrits demeurent le moyen privilégié pour apprécier les acquis des étudiants. Le seul avantage de ce procédé est qu'il est capable d'évaluer les acquis théoriques de l'apprenti et ses capacités rédactionnelles. Les qualités personnelles et comportementales ne subissent aucun examen.

Le taux d'encadrement pédagogique (TEP) connaît une augmentation inquiétante vu le flux croissant des nouveaux inscrits dans les différents établissements de l'Université. Ce taux a passé de 21 étudiants par professeur en 2008/09 à 33 étudiants par professeur en 2011/12 avec une augmentation relative de 57%. Ce taux est toujours en croissance. Le TEP actuel de l'UCAM empêche l'instauration d'un suivi personnalisé et un accompagnement efficace des initiatives personnelles des étudiants, notamment après l'obtention du diplôme.

Les responsables de l'UCAM prennent de plus en plus conscience de l'importance du maintien du contact avec leurs anciens diplômés. Une plate-forme en ligne vient d'être mise en place pour cette fin. La réaction des anciens étudiants vis-à-vis de cette initiative demeure très faible. À la

FST par exemple, et pour l'année 2013-2014, moins de 5% des diplômés ont recontacté leurs établissements.

8. Une coopération externe orientée vers la recherche :

Interrogés sur la collaboration avec d'autres écoles et facultés, les répondants ont tous signalé l'absence de liens formels et directs avec d'autres établissements, surtout en matière de promotion de l'entrepreneuriat. Bien que le besoin se manifeste en termes de nécessité d'établir des échanges d'enseignants par exemple, notamment entre des disciplines différentes, aucune initiative n'a été entreprise pour établir des canaux formels dans ce sens.

Quant aux réseaux internationaux d'échange et de mobilité, l'Université cadi Ayyad a entrepris plusieurs coopérations institutionnelles bilatérales et multilatérales. Ces coopérations ont abouti généralement au financement de projets de recherche : En effet, l'Université adhère aux Programmes Cadres de Recherche Européenne (PCRD), elle a adhéré au programme Tempus de l'Union Européenne, Elle fait partie du Comité Mixte Permanent Maroc-Tunisien pour la Recherche Scientifique et la Technologie (CMPMTRST) et du Réseau Mondial des Matériaux (NSF). L'Université a des liens partenariaux avec l'incubateur régional de Bourgogne (PREMICE, Dijon, France), avec l'Incubateur Régional Rhône-Alpes (CREYALIS, Lyon, France), avec l'Incubateur Régional d'Aquitaine (IRA, Bordeaux, France) et avec Marseille-Innovation du Centre Européen d'Entreprise et d'Innovation (CEEI). Si l'université est dotée déjà d'un arsenal partenarial important, ces partenariats concernent en quasi-totalité le domaine de la recherche et doit avoir des débouchées nouvelles sur d'autres domaines, l'entrepreneuriat en l'occurrence.

En ce qui concerne la coopération avec le secteur privé, la quasi-totalité des conventions sont faites avec des grandes entreprises (OCP, Yves Rochers, L'Oréal, etc.). L'université se voit déconnectée des PME et des petits entrepreneurs. À signaler qu'aucune des partenariats susmentionnés n'avait comme objet de promouvoir l'entrepreneuriat.

9. Nécessité d'autonomiser les ressources financières de l'UCAM :

Les activités pédagogiques spécifiques au développement de l'esprit d'entreprendre sont jugées relativement couteuses. Les ressources financières de l'UCAM sont assurées à plus de 94% par l'État. L'université sera davantage appelée à chercher de nouvelles sources de financement. La loi 01-00, permet aux universités marocaines d'exploiter les nouvelles technologies ou idées issues de la recherche au sein des laboratoires universitaires. Elles peuvent recourir à des prises de participation dans des sociétés privées ou publiques ou faire des prestations de services contre rémunération. Dans le cadre du programme d'urgence, une dotation de 300.000 a été offerte à l'Université Cadi Ayyad pour financer ses prises de participation. Elle est actionnaire dans les quatre sociétés suivantes : La Société Nabatop Sarl ; La Société Marrakech Technologies ; École Supérieure des Arts Visuels (ESAV) et ; la Société Green Technology.

Le renforcement de la formation continue, le recours au sponsoring et parrainage, les crédits bancaires et l'exploitation commerciale des fruits de la recherche sont des moyens, parmi d'autres, auxquels l'université et ses satellites peuvent recourir afin d'assurer leur indépendance vis-à-vis du pouvoir central. L'article 18 de la loi n° 00.01 dresse une liste de ressources financières auxquelles les universités peuvent recourir. Celles-ci englobent les subventions de

l'État ; les droits perçus au titre de la formation continue ; les revenus, recettes et tous autres produits autorisés par la législation et la réglementation en vigueur; les produits et bénéfices provenant des travaux de recherches et des prestations de services notamment des travaux d'expertises ; les produits et bénéfices provenant de ses opérations et de son patrimoine ; les produits d'emprunts contractés auprès d'organismes financiers internationaux ; les ressources à caractère occasionnel générées par la vente de biens ou valeurs, ou de toute autre origine ; les avances remboursables du Trésor; les recettes accidentelles ; les subventions autres que celles de l'État ; les dons et legs et produits divers et recettes diverses.

Les universités marocaines se voient ainsi dotées des attributions nécessaires pour bénéficier d'une autonomie financière à l'égard de l'État pour la mise en place indépendante de leurs stratégies respectives.

CONCLUSION

Le rôle de l'enseignement supérieur dans l'inculcation de l'esprit et des compétences entrepreneuriales est démontré. On est parti dans ce travail pour analyser la démarche de l'UCAM en s'appuyant notamment sur l'Agenda d'Oslo de la Commission européenne. L'étude terrain nous a permis de dégager les constats synthétiques suivants :

- L'Université, dans ses orientations stratégiques, n'a pas déclaré expressément un engagement clair pour promouvoir la culture d'entreprendre chez ses étudiants ;
- L'Université Cadi Ayyad a besoin de nouer des partenariats afin de faciliter la mobilité du personnel et des étudiants, soutenir l'apprentissage par action et instaurer des réseaux de partage des expériences et de bonnes pratiques de l'éducation et la formation à l'entrepreneuriat ;
- L'Université demeure principalement dépendante vis-à-vis de l'État dans le financement de ses actions ;
- L'Université n'offre pas un cadre favorable pour l'implication du tissu productif dans le processus de formation ;
- Quelques établissements de l'Université ont adapté leur offre de formation par l'introduction de modules obligatoire en matière d'entrepreneuriat ;
- L'Université opte pour des pédagogies classiques. L'apprentissage par action, l'implication des entrepreneurs, l'évaluation des capacités, etc. sont peu développés ;
- L'université Cadi Ayyad est dotée d'entités dont le rôle est central pour la valorisation de la recherche telles que l'Incubateur, l'Interface Université-Entreprises, le projet en-cours de la Cité d'Innovation. La création d'une unité de pilotage et d'un guichet unique s'impose ;
- L'université Cadi Ayyad est appelée à instaurer un cadre plus incitatif pour promouvoir l'entrepreneuriat, notamment par des campagnes de sensibilisation, les récompenses, la reconnaissance des initiatives individuelle, le soutien aux clubs et groupements des étudiants, l'encouragement des talents et la validation des apprentissages informels.

Il n'était pas parmi les ambitions de ce travail de démontrer l'impact éventuel de ces mesures sur les intentions entrepreneuriales des étudiants ou des diplômés. Les constats se basent sur une

analyse de l'existant en s'appuyant sur l'Agenda d'Oslo. La mesure d'impact de ces démarches dépasse le cadre de cette étude et fera l'objet d'un travail distinct, à travers une étude longitudinale, en suivant à moyen ou long termes les trajectoires des étudiants pendant leurs années de scolarisation puis lorsque ceux-ci seront entrés sur le marché d'emploi.

BIBLIOGRAPHIE :

Astolfi, J.-P. (1992). L'important, c'est l'obstacle. Dans *L'école pour apprendre* pp. 132-143. Paris.

Billet, J. (2007), « l'éducation à l'entrepreneuriat et le développement de l'esprit d'entreprendre des étudiants en management : le cas de l'ESCPAU », Actes du V^{ème} Congrès International de l'Entrepreneuriat, Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, Québec

Boissin, J.-P. ; Emin, S. (2006), « Les étudiants et l'entrepreneuriat : l'effet des formations », AIMS, XV^{ème} Conférence, Annecy.

Brand, M. ; Wakkee, I. ; Van Der Veen, M. (2007), Teaching entrepreneurship to non-business students: Insights from two Dutch universities. In : Fayolle, A. (Ed.), *Handbook of Research in Entrepreneurship Education*, Vol. 2, pp. 52-83.

Bruyat, C. (1993), « Création d'entreprise : Contributions épistémologiques et modélisation », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès (Grenoble II), École Supérieure des Affaires.

Carrier, C. (2007), Strategies for teaching entrepreneurship: What else beyond lectures, case studies and business plans? In ; Fayolle, A. (ed.). *Handbook of research in entrepreneurship education*, Vol. 1, pp. 143-159.

Carrier, C. (2009), « L'enseignement de l'entrepreneuriat : au-delà des cours magistraux, des études de cas et du plan d'affaire », *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol. 8

Castells, M. ; Hall, P. (1994), *Technopoles of the World: The Making of Twenty-First-Century Industrial Complexes*, Routledge, Londres et New York.

Clark, B. (1998), *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Pergamon, New York.

Commission Européenne, (2006). Agenda d'Oslo. Conférence européenne sur « l'Éducation à l'entrepreneuriat en Europe : stimuler l'esprit d'entreprise par l'enseignement et l'apprentissage ». Oslo, 26 et 27 Octobre

Commission Européenne, (2009). « L'esprit d'entreprise dans l'enseignement et la formation professionnels » ; Direction Générale des Entreprises et de l'Industrie, projet « Procédure BEST » : Rapport final du groupe d'experts, Novembre.

Courlet, C. ; Spalanzani, A. (2002), « Université et Territoire : le cas de Grenoble », Colloque international : « L'Université dans son environnement pour un partenariat renouvelé », Université Mohammed V Agdal, Rabat, 13 et 14 Décembre.

Danjou, I. (2004), « Entreprendre : la passion d'accomplir ensemble », Ed. L'harmattan.

Dupuich-Rabasse, F., (2006) « La gestion des compétences collectives », L'harmattan.

- FADLI, D. (2002), « Une communication universitaire réaliste, structurée, opérationnelle et dynamique en direction de l'entreprise », Colloque international « L'Université dans son environnement pour un partenariat renouvelé », Université Mohammed V Agdal, Rabat, 13 et 14 Décembre.
- Fayolle, A. ; Verzat C. (2009), « Pédagogies actives et entrepreneuriat : quelle place dans nos enseignements ? », Revue de l'Entrepreneuriat, vol. 8
- Fayolle, A. (1999), « L'enseignement de l'entrepreneuriat dans les universités françaises », Rapport, Direction de la Technologie.
- Fayolle, A. (2002), « Du champ de l'entrepreneuriat à l'étude du processus entrepreneurial : quelques idées et pistes de recherche », C.E.R.A.G. n°32, 11 Décembre.
- Filion, J. (2005), « Réaliser son projet d'entreprise », Collection Entreprendre.
- Gartner, W. B. (1990), « What are we talking about when we talk about Entrepreneurship », Journal of Business Venturing, N°5, pp 15-28.
- Gibb, A. A. (1993). The enterprise culture and education: Understanding enterprise education and its links with small business, entrepreneurship and wider educational goals. International Small Business Journal, 11(3), pp. 11-34.
- Goddard, J. ; Chatterton, P. (2001), « Réponse des établissements d'enseignement supérieur aux besoins régionaux », Universities and Regional Development in the Knowledge Society, Barcelone, 12-14 Novembre.
- Hannachi-Amokrane, A. (2005), « La mesure de l'intention entrepreneuriale des étudiants », Journée O.P.P.E., 19 Octobre.
- Harloe, M. ; Perry, B. (2005), « Repenser l'université sans la vider de son sens : engagements externes et transformations internes de l'université dans l'économie du savoir », Politiques et gestion de l'enseignement supérieur, 2005/2 no 17, pp. 31-45.
- Hitty, U. ; O'Gorman, C. (2004), What is "enterprise education"? An analysis of the objectives and methods of enterprise education programmes in four European countries. Education and Training, 46(1), pp. 11-23.
- Honig, B. (2004), Entrepreneurship education: Toward a model of contingency-based business planning. Academy of Management Learning and Education, 3(3), pp. 258-273.
- Johnson, C. (1988), Enterprise education and training. Journal of Education and Work, 2(1), pp. 61-65.
- Lepori, B. (2008), « Options et Tendances dans le Financement des universités en Europe », Critiques Internationales, 39, avril-juin 2008, pp. 25-46.
- Léger-Jarniou C. (2003), « A propos de promotion auprès des jeunes : esprit d'entreprise ou esprit d'entreprendre ? », Grossregion.
- Minichiello, F. (2014), « La transition de l'éducation à l'emploi », Revue internationale d'éducation de Sèvres [En ligne], 65 | Avril, mis en ligne le 15 avril 2014, consulté le 23 mars 2015. URL : <http://ries.revues.org/3656>.

- Pepin, M. (2009), Culture entrepreneuriale et éducation : un regard ethnographique sur ce qui se vit à l'école primaire Cœur Vaillant (Mémoire de maîtrise). Université Laval, Québec.
- Perrenoud, P. (1997). Vers des pratiques pédagogiques favorisant le transfert des acquis scolaires hors de l'école. *Pédagogie collégiale*, 10(3), pp. 5-16.
- Santi M., (1994), «L'entrepreneuriat un défi à relever », APCE.
- Saporta, B. ; Verstraete, T. (2000), « Réflexion sur l'enseignement de l'entrepreneuriat dans les composantes en Sciences de Gestion dans les universités françaises », *Revue de Gestion*, vol.17 n°3, pp. 97-121.
- Solomon, G. T.; Duffy, S.; Tarabishy, A. (2002), « The State of entrepreneurship education in the United States: A nationwide survey and analysis », *International Journal of Entrepreneurship Education* 1(1), pp. 65-87.
- Tounès, A., (2006), « L'intention entrepreneuriale des étudiants : le cas français », *Revue des Sciences de gestion, Direction et Gestion*, n°219.
- Tounès, A. (2007), « Une modélisation théorique de l'intention entrepreneuriale », *Actes des VII^{ème} Journées Scientifiques du Réseau Entrepreneuriat*.
- Verstraete, T. (2000), « Histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat », Ed. EMS.
- Villette, M. (2011), « Comment répondre à la demande institutionnelle d'enseignement de l'entrepreneuriat ? », *Compte rendu ethnographique d'une expérience d'enseignement*, *Revue Française de Socio-Économie*, 2011/1 n° 7, pp. 83-101.
- Watts, A. G. (1984), Education for enterprise: The concept and the context. In: Watts, A. G.; Moran, P. (eds.), *Education for enterprise* (pp. 3-6). Cambridge: CRAC/Hobson.