

La pédagogie entrepreneuriale au sein de l'université marocaine

Ghezlane Dyaz¹Mohammed Amine Fouad²

¹Centre des Études en Recherche Appliquée et Prospection Economique&Université Sidi Mohammed Ben Abdellâh, & Villa 144 Les Perles de Fès, Route d'Imouzzar, Fès, ghezlane.dyaz@usmba.ac.ma

² Université Privée de Fès, Fès, amine.fouad@gmail.com

Received November 4 2020

Accepted December 16 2020

Résumé- Dès que le sociologue américain Burton R. Clark a publié une série d'ouvrages sur l'esprit d'entreprise à l'université, l'idée d'une université entrepreneuriale s'est infligée rapidement[1]. Dans ce travail, nous mettons en exergue les percées d'un concept qui suscite de plus en plus d'intérêt chez la communauté scientifique, à une époque où l'entrepreneuriat universitaire occupe une place manifestement croissante même chez les gouvernements. Ces derniers sont de plus en plus conscients que le caractère entrepreneurial des universités doit être forgé.

L'objet de notre article consiste à apporter un éclairage sur les facteurs pédagogiques déterminants dans le développement du caractère entrepreneurial de l'université au Maroc. Pour devenir entrepreneuriale, l'université doit effectuer des transformations à la fois en interne (touchant ses missions, sa structure, son management, son organisation, et sa culture) qu'en externe (touchant ses relations avec son environnement).

Ainsi la question de cette recherche conceptuelle est : Comment instaurer un caractère entrepreneurial de l'université marocaine pour développer une culture entrepreneuriale ? Il s'agit donc d'explorer, d'identifier et de cerner les facteurs permettant à l'université marocaine de devenir une université entrepreneuriale.

Mots-clés : Entrepreneuriat, Recherche, Université entrepreneuriale, pédagogie entrepreneuriale, innovation.

INTRODUCTION

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.

Aujourd'hui la plupart des gouvernements du monde sont conscients du fait que l'entrepreneuriat universitaire est le meilleur moteur du développement économique. L'enjeu est d'aborder le chômage, renouveler le parc des entreprises et développer la capacité d'innovation des entreprises existantes dans un environnement en perpétuel changement. Le rapport de la deuxième conférence de l'OCDE en juin 2004 qui avait pour thème « promouvoir l'entrepreneuriat et les PME innovantes dans une économie mondialisée » a fait remarquer que « la formation générale et professionnelle peut encourager la culture entrepreneuriale ». Plus récemment le discours de sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu l'assiste, a adressé, mardi, un discours à la Nation à l'occasion du 66-ème anniversaire de la Révolution du Roi et du Peuple selon lequel la priorité doit être donnée à dispositif qui favorise l'entrepreneuriat étudiant au Maroc[2].

L'université est appelée alors à diffuser une culture entrepreneuriale, à améliorer l'image de l'entrepreneuriat de façon générale toute en mettant en valeur le rôle de l'entrepreneur dans la société. Elle peut également contribuer à

l'accroissement du taux de survie et de réussite des entreprises créées, en développant des comportements de prise de risque, d'initiatives et d'acceptation de l'innovation de façon particulière chez les étudiants marocains. L'objectif de ce travail de recherche est de mener une analyse sur la pédagogie entrepreneuriale au sein de l'université marocaine.

Dans un premier temps, nous allons un état des lieux du contexte actuel de l'université marocaine à travers une analyse de ses forces et ses faibles, ainsi que ses opportunités et ses menaces, et ce sur trois volets, à savoir le volet stratégie-Gouvernance, volet Relations Extérieures – Entreprises – Communication et enfin le volet offre de formation. Dans un second temps, nous allons tracer le chemin de l'émergence du concept d'université entrepreneuriale en mettant l'accent sur la diversité des définitions qui lui ont été attribuées. Dans un troisième temps, nous proposerons quelques ajustements pour améliorer la pédagogie entrepreneuriale au sein de l'université marocaine.

1- Contexte et état des lieux

Habituellement, lors du diagnostic de l'état de l'enseignement supérieur dans notre pays, nous tendons à accuser principalement les programmes et les enseignants. Les premiers sont reprochés suite à leur inadéquation avec le marché d'emploi alors que les seconds sont attaqués de négligence, voire même d'incompétence.

Réduire la défaillance de l'enseignement supérieur à ces deux composantes, s'avère une vision très minimaliste de la réalité. En effet, si notre enseignement supérieur est arrivé à ce stade, c'est parce que les moyens qui lui sont alloués ne sont pas adaptés avec les objectifs qui lui ont été assignés. Cette inadéquation porte notamment sur le déséquilibre entre l'évolution démographique des inscrits, (laquelle est appelée à s'intensifier davantage dans les prochaines

années), et la faible évolution de la capacité d'accueil des établissements, en termes de stagnation des effectifs du personnel administratif et pédagogique.

Ainsi que le manque des ressources financières octroyées aux divers organismes de l'enseignement supérieur, notamment les filières à accès ouvert qui accueillent près de 90 % des étudiants inscrits dans ce cycle, avec un taux d'abandon de 25% lors de la première année d'études, 40,2% après deux années et 20,9% après trois années d'études dans ce système. De la sorte, les universités marocaines accueillent aujourd'hui un effectif d'étudiants qui est cinq fois plus élevé que leur capacité d'accueil[3]. De même, le taux d'encadrants par étudiants est estimé chez nous à 1 pour 120, alors que la norme préconisée sur le plan mondial se situe à 1 pour 25 étudiants [4].

Avant de passer aux vifs de notre étude, nous proposerons un bilan de l'existant pour évaluer l'université en se limitant à trois volets. A partir des données disponibles sur les universités nationales, une analyse SWOT, « Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces)», nous révèle des forces et des opportunités considérables qui doivent être exploitées pour atténuer les effets des faiblesses et des menaces et améliorer ainsi la visibilité, l'attractivité et le positionnement de cette entité parmi les canaux stimulant la culture entrepreneuriale.

1.1- Analyse SWOT : Volet Stratégie-gouvernance

FORCES	FAIBLESSES
- Bon niveau de recherche scientifique reconnue sur le plan national et	- Mauvaise adaptation aux enjeux sociétaux suite à la structuration de l'Université -

<p>international</p> <ul style="list-style-type: none"> - Large spectre disciplinaire (sciences exactes, sciences expérimentales, sciences humaines...) - Pluralité et richesse des formations de haut niveau (Licence, Master, Doctorat, DUT, ingénierie, médecine, Droit, Architecture...) - Attractivité de l'université, qui se traduit par un flux important d'étudiants étrangers - Capacité de mobilisation sur de grands projets - Environnement de travail favorable 	<p>Mauvaise structuration de la Formation Continue</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dualité de l'organisation disciplinaire et pluridisciplinaire - Articulation formation/recherche complexe et variable selon les secteurs - Offre de recherche parfois dispersée, pouvant conduire à un manque de visibilité nationale - Offre de formation parfois redondante 	<p>aux évolutions de long terme</p> <ul style="list-style-type: none"> - Évolution du modèle universitaire 	
<p>OPPORTUNITÉS</p>	<p>MENACES</p>	<p><u>I.2- Analyse SWOT : Volet Relations Extérieures – Entreprises – Communication</u></p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Démographie nationale favorable - Nouvelles dynamiques de recherches interdisciplinaires (PIA) - Ouverture internationale - Intérêt des politiques locaux et régionaux à l'enseignement supérieur National - Contexte favorable 	<ul style="list-style-type: none"> - Perte de l'attractivité par rapport aux régions voisines transfrontalières - Soutien trop faible de l'État au regard de nos projets de développement - Risque de décalage croissant entre l'Université et les grands projets 	<p>FORCES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quelques composantes et laboratoires en pointe sur cette dimension - Mise en place du Learning Center - Quelques sites universitaires bien configurés pouvant accueillir des professionnels de manière qualitative - Renommée internationale de la recherche - Variété et complémentarité des disciplines - Compétences des personnels - Liens avec le monde socio-économique - Multiplicité et diversité des relations avec les entreprises régionales qui recouvrent l'ensemble des missions de l'Université : formation 	<p>FAIBLESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manque de collaboration entre les composantes - Manque de professionnalisme dans certains domaines - Organisation des relations aux entreprises - Manque de relais auprès des entreprises - Absence de charte des valeurs (où figurerait le rôle de l'Université en lien avec le monde socioéconomique) - Absence de fichier consolidé des relations entreprises - Manque d'outils (de suivi des REE, de procédures...) - Montants de remboursement de frais de mission et modalités contraignantes, difficilement

<p>initiale, formation continue, recherche, conférences, culture et activités étudiantes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bonne visibilité en externe - Possibilités d'outils TIC 	<p>compatibles avec une présence de terrain forte</p> <ul style="list-style-type: none"> - Offre partenariale peu claire, non affichée <p>Image floue auprès des entreprises</p> <p>-Les dirigeants (des différentes structures) n'ont pas reçu de formation managériale (ni d'ailleurs d'initiation à l'économie, au marketing, management pour la plupart des personnels)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toutes les formations n'ont pas de module « environnement socio-économique », « management », « gestion de projet » - Image d'organisation peu proche des entreprises - Réticence de certains personnels à considérer l'entreprise comme un partenaire indispensable 	<ul style="list-style-type: none"> - SATT pour la valorisation - Région dynamique sur l'entrepreneuriat - Évolution de l'image de la région - Situation de la région - Potentiel élevé de l'articulation -Offre de compétences/ besoins des entreprises - ±200.000 diplômés actifs en temps T - Développement des marques écoles - Anciens étudiants occupant des postes importants - Besoins des entreprises de partenaires de bon niveau, de compétences expertes - Besoin innovation des marchés 	
OPPORTUNITÉS	MENACES	<p>1.3- Analyse SWOT : Volet Offre de formation</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Attractivité de la région Nord - Pas de Calais - Pôles de compétitivité régionaux 	<ul style="list-style-type: none"> - Poids des budgets R&D -Concurrence des autres universités régionales 	<p>FORCES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qualité intrinsèque de la plupart des formations, licences et masters - Qualité de la recherche, à laquelle sont adossés les masters - Taux de réussite et de poursuite d'études satisfaisants - Offre de formation 	<p>FAIBLESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Effectifs réduits pour certaines formations - Manque d'intervenants professionnels du monde socio-économique dans certains masters -Communication insuffisante sur la formation doctorale - Insuffisance des outils informatique de pilotage

continue et initiale construite en lien avec la réalité socioéconomique - Formation Continue et la qualité des formations et prestations qui leur sont proposées - Réelle politique d'accompagnement des étudiants - Volonté de promotion sociale et d'éducation permanente	-Équipes pédagogiques parfois insuffisamment structurées -Appropriation insuffisante de l'information en interne, qui nuit à l'efficacité de l'organisation interne - Manque d'accompagnement aux pratiques pédagogiques - Enseignement trop centré sur les Unités d'Enseignements Formation Tout Au Long de La Vie - Manque de synergie Formation Initiale Formation Continue -Quasi absence du système d'alternance	sur l'international et principalement l'Europe	interuniversitaire
OPPORTUNITÉS	MENACES	<p>Le but de cette analyse est de prendre en compte dans la stratégie de développement de l'entrepreneuriat universitaire, à la fois les facteurs internes (forces et faiblesses) et externes (opportunités et menaces), en capitalisant sur les potentiels des forces et des opportunités et en limitant les effets des faiblesses et des menaces.</p> <p>L'interprétation de ces matrices nous amène à constater que l'entrepreneuriat des diplômés universitaires au Maroc est actuellement confronté à certaines contraintes. Les problèmes relatifs à l'éducation entrepreneuriale comprennent le manque d'enseignants et de formateurs expérimentés, des contenus de cours très hétérogènes et souvent non adaptés, le manque d'une compréhension claire et homogène sur le contenu du sujet, la dépendance excessive aux cours magistraux, le manque d'outils et de ressources pédagogiques appropriées, le manque d'interdisciplinarité et de collaboration inter-faculté, les difficultés à relier l'enseignement au contexte national et local des étudiants et trop peu d'incitations pour le personnel et les enseignants à s'engager dans l'enseignement de l'éducation entrepreneuriale.</p> <p>Les établissements de l'enseignement supérieur Marocain peuvent jouer un rôle décisif dans le soutien des changements économiques et sociaux nécessaires pour maîtriser le double défi de la création d'emploi pour la jeunesse et de la mise en place d'une base dynamique pour les entreprises orientées vers la croissance[5]. Si les EES veulent remplir leur mission, ils doivent reconnaître que la promotion de l'entrepreneuriat est un objectif stratégique, toute en développant</p>	
- Domaines d'excellence reconnus, notamment dans « investissements d'Avenir » : biologie, physique et mathématiques - Mise en place d'un Schéma Régional de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche mobilisant les collectivités territoriales - Taux de réussite aux baccalauréats généraux - Ouverture de l'université marocaine	- Économie marquée par des faiblesses structurelles, indicateurs sociaux peu favorables, poids de la crise avec le risque d'un désengagement des entreprises sur la R&D et l'innovation - R&D privée faible malgré une bonne progression des effectifs et une insuffisance des interactions entreprises/universités -Universités proposant les mêmes formations - Manque de coopération		

les activités appropriées pour l'éducation entrepreneuriale et le soutien aux start-up. Les politiques publiques sont également appelées à proposer les incitations adaptées et à soutenir les institutions et les programmes[6].

2- Cadre conceptuel

Dans cet axe, nous mettrons en exergue une revue de littérature portant sur notion d'université entrepreneuriale, en se focalisant sur son origine, son émergence et son essor. Ensuite, nous présenterons les caractéristiques de la mise en place des entreprises issues de la recherche universitaire scientifique, ainsi que la présentation d'un modèle de mise en place.

2.1- Université entrepreneuriale : Genèse et développement

Pour bien saisir la genèse de l'émergence de l'entreprise universitaire, il faut bien comprendre son origine et sa naissance. En effet, le passage d'une idée, à travers le développement d'un nouveau savoir, l'arrivée d'une invention, l'émergence d'une technologie, à sa concrétisation, à travers la création d'une entreprise et la mise en place d'un produit/service commercialisable apparaît un chemin long et risqué.

Actuellement, les universités sont appelées à trouver un point d'intersection entre la culture du marché et leur propre culture universitaire traditionnelle. Burton Clark (1998) a été le premier à avoir mis en exergue le concept d'université entrepreneuriale. Pour le faire, il a appuyé son analyse par l'étude de cinq universités européennes, Warwick en Angleterre, Strathclyde en Écosse, Twente aux Pays-Bas, Joensuu en Finlande et Chalmers en Suède. Il est

sorti par la conclusion suivante : Si les universités souhaitent être entrepreneuriale, elles doivent adopter une culture organisationnelle favorable à l'esprit et à la vocation d'entreprise, et surtout en admettant délibérément la prise de risque[1.1].

Depuis des siècles, l'université a reflété une image d'objectivité, d'esprit critique, de rigueur scientifique et d'intégrité. Conservatrice de nature, cette dernière a été considérée comme un environnement intellectuel relativement clos, mais qui a fini par connaître deux mutations. La première ayant eu lieu lorsque « l'université en plus de sa mission traditionnelle d'enseignement a été chargée de faire de la recherche scientifique », et la deuxième était vers la fin du 20ème siècle, en adoptant « la troisième mission », qui est celle du développement économique et social[1.2] Dans ce contexte, sur nous assistons à l'émergence d'une ample collaboration entre l'industrie, l'université et l'État (connu sous le nom de la triple hélice), et ce dans une conjoncture basée sur le savoir, et au niveau de laquelle, les universités seront considérées comme partie intégrante des systèmes innovateurs. Cette triple hélice jumelée avec entre et l'importance graduelle du savoir conduiraient à l'apparition du modèle entrepreneurial dans les universités[1.3]. Cette évolution s'est traduite par l'apparition de d'autres concepts à côté de celui de l'université entrepreneuriale. Parmi les concepts souvent cités figurent le « capitalisme universitaire »[7], « l'université de service »[8], « entreprises de la connaissance »[9]. Pour Deem (2001), le concept du « cadrisme » qui a fait entrer les idées et les méthodes du secteur privé dans le secteur public

est inclus dans les notions de capitalisme universitaire et d'université entrepreneuriale[10].

attribuée aux universités après celles de l'enseignement et de la recherche [12] ...

2.2- Définitions

Il n'existe pas de définition universelle de l'université entrepreneuriale, et cela peut s'expliquer en grande partie par l'émergence de ce domaine de recherche. Tout ce dont nous disposons, sont sous forme d'une multitude d'approches, inventives, novatrices et fonctionnelles.

Contrariées de diplômer annuellement et à la chaîne des milliers de personnes qui se retrouvent en chômage, les universités se tournent vers l'innovation et l'entrepreneuriat. Ces universités portent différents noms : certains les appellent des universités entrepreneuriales, d'autres des universités de l'innovation, d'autres encore parlent d'«incubateurs» d'entreprises qui enseignent des étudiants la gestion rigoureuse d'une entreprise. Le dénominateur commun est l'accent mis sur l'innovation et l'entrepreneuriat.

Selon (Clark, 1998) la notion d'université entrepreneuriale peut être définie comme étant l'adéquation entre changements environnementaux et changements universitaires. Alors que d'autres auteurs la définissent comme étant des nouvelles responsabilités attribuées aux membres de l'université ou bien un nouveau mode de gestion et de gouvernance dans les universités. Voire même, des activités contemporaines orientées vers le développement d'une culture entrepreneuriale à tous les niveaux [11]. D'autres auteurs définissent ce terme comme étant exclusivement la commercialisation des résultats de la recherche, le transfert technologique ou bien la troisième mission

2.3- Attributs de l'université entrepreneuriale

En se basant sur ce qui précède, nous constatons que chaque auteur traite le phénomène sous un angle restreint et spécifique. Alors qu'il est nettement pluridisciplinaire. De la sorte, nous pouvons classer d'université entrepreneuriale, toute université qui adopte des pratiques entrepreneuriales à la fois au niveau de son environnement interne qu'au niveau de son environnement externe. Selon les travaux du sociologue Etzkowitz et ses collègues, l'Université entrepreneuriale est :

- Une organisation émergente aptes à réaliser une interférence positive entre Université, Gouvernement et Industrie pour répondre à la distance de plus en plus réduite entre ces trois sphères, et ce, conformément à la Triple hélice[13]. Cette interférence requière à ce que l'université fasse preuve d'une capacité accrue à interagir et à négocier avec les autres sphères pour identifier les convergences d'intérêts entre l'université et ses partenaires potentiels de l'industrie et/ou du gouvernement :
- Une structure qui intègre le modèle entrepreneurial dans le redressement des tâches académiques, tout en donnant la priorité au développement socio-économique ;
- L'université, en tant que structure, qui introduit un mode entrepreneurial innovant dans son organisation, ses stratégies, son management et son hiérarchie. Elle encourage également la

mise en place et l'essor de nouvelles organisations « hybrides »[14].

- Le capital humain de l'université (étudiant, staff administratif, staff académique) développe une logique et un caractère entrepreneurial. Chose qui leur permettra de porter une casquette des entrepreneurs ou des académiciens et de faire régner et partager une culture entrepreneuriale.

Par extension, l'université entrepreneuriale est une université qui adopte des pratiques entrepreneuriales dans son environnement interne et externe.

2.4- Processus de création d'une entreprise issue de la recherche scientifique universitaire (spin-off universitaire)

Le processus de création d'une entreprise issue de la recherche scientifique universitaire a pour point de départ des connaissances nouvelles produites par la recherche scientifique. La voie entre l'apparition de nouvelles connaissances, l'émergence d'une invention, le développement de la technologie, la création d'une entreprise et la conception et commercialisation d'un produit peut apparaître longue.

Auerswald et Brandscomb (2003) identifient cinq étapes (voir Figure 1) dans le processus de création d'une entreprise issue de la recherche scientifique. Ce modèle cadre beaucoup plus avec les inventions brevetables ou logiciels. Dans le cas des spin-offs conçus suite à un savoir-faire, une expertise technique ou un conseil, quelques étapes ne seront forcément pas essentielles (maturation technologique). Dans le cas de spin-offs objets de développement ou d'invention médicale, certaines étapes (3 et 4 notamment)

seront prolongées suite à la longueur des tests cliniques[15].

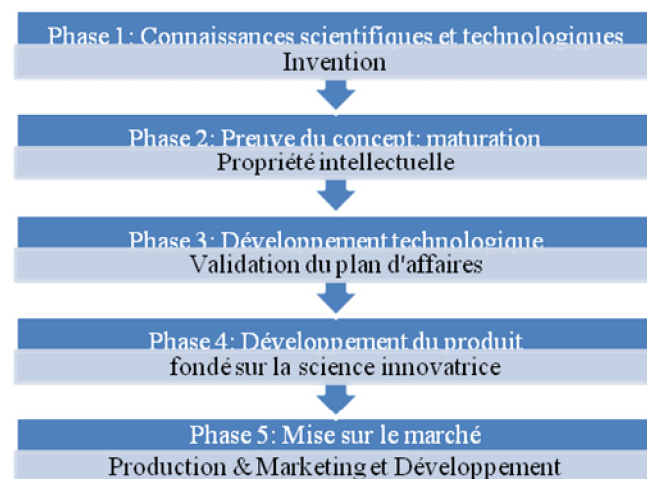


Figure 1 – Le processus de création d'une spin-off académique (d'après Auerswald, scomb, Brand 2003)

À partir d'une idée d'application d'une connaissance technologique et scientifique (étape 1), les étudiants conçoivent une invention, sous forme de concept technique, qui servira de socle pour la mise en place du produit futur. Généralement, l'émergence de cette invention (étape 2), est accompagnée par une étape de brevetage pour sa protection intellectuelle. Et dans la perspective de rendre accessible les futures applications commerciales, ils seront amenés à respecter un processus de maturation.

Cette invention peut être validée sous diverses formes. La plus célèbre consiste à utiliser la technologie développée par les étudiants qui prennent la décision d'investir en mettant en place une entreprise. Dans ce cas de figure, le passage de l'invention à l'innovation est induit par un processus de développement technologique. Il s'agit de l'étape la plus déterminante dans l'émergence de la jeune entreprise innovante engendrée par la recherche étant donné qu'elle doit confirmer et approuver la

mutation de la technologie au produit et la pertinence du « business model » de la future firme (étape 3).

Durant cette phase, le modèle d'affaire de l'entreprise se concrétise. Ainsi, le projet quitte la sphère purement scientifique et technique, pour atterrir dans la sphère physique. Il commence à prendre forme. Le brevetage de l'invention, ainsi que la mise en place du modèle d'affaires exigent un certain nombre d'atouts pointus et différents de ceux que le chercheur acquies habituellement dans ce genre d'activités. Pour Auerswald et Branscomb (2003), cette étape (Étape 4) est spécialement subtile à franchir car elle débouche sur la création juridique de la jeune entreprise innovante basée sur la recherche qui doit être prête à pénétrer son marché. En commençant par la définition du concept produit, l'identification des marchés potentiels. A ce stade, l'environnement du chercheur porteur de projet joue un rôle fondamental, dans la mesure où il détermine la possibilité de s'appuyer sur des ressources et des compétences complémentaires nécessaires.

Les projets de *spin-off* issus de la recherche scientifique, sont à la fois considérés comme moteur de la dynamique économique, et de risque car ils sont fondés sur le développement de nouvelles technologies. Ils rassemblent ainsi les obstacles liés à la création d'entreprise et ceux dus à l'évolution technologique perpétuelle. A chaque fois processus de développement technologique est long, les projets parcourent une période durant laquelle ils sont trop écartés de la recherche scientifique pour être pris en charge financièrement par la recherche et sont encore trop loin du marché pour pouvoir drainer des

investisseurs. Aussi délicate que la précédente, cette étape (Étape 5) souvent appelée *la Vallée de la mort*, l'entreprise se fatigue par manque de ressources financières.

Dans cet axe, nous avons analysé le concept de l'entrepreneuriat universitaire en nous appuyant sur la revue de littérature. Sur ce point, nous pouvons confirmer non seulement l'existence de différentes recherches menées au sein de la communauté scientifique intéressée par l'entrepreneuriat mais aussi, l'existence d'un avis partagé autour de la conception du phénomène entrepreneurial. Dans cette perspective, l'entrepreneuriat universitaire va au-delà des modèles orientés particulièrement vers la création d'entreprise et se consolide comme un phénomène dont les formes d'expression sont multiples et diverses. En faisant le point sur les éléments autour de la notion d'entrepreneuriat, nous pouvons nous apercevoir du rôle de l'étudiant entrepreneur [16]. Il doit se confronter à des situations devenant de plus en plus difficiles à cause de multiples facteurs. Identifier ces facteurs et les relations entre eux demande de développer des compétences parfois précises.

Compte tenu de l'inexistence d'un consensus autour d'une seule définition sur l'entrepreneuriat universitaire et l'étudiant entrepreneur, nous trouvons en effet que les objectifs de ce travail peuvent être liés à ces multiples formes illustrant l'entrepreneuriat. Or, après les différentes conceptions sur l'entrepreneuriat, serait-il possible de trouver une unique méthode d'enseignement de l'entrepreneuriat ?

3- Vers une Université entrepreneuriale : Leviers d'amélioration

Nombreux sont les mesures permettant de rétablir la confiance dans le système : dont notamment la rectification de la nomenclature et des contenus des différents diplômes, l'incorporation des entités dans des ensembles cohérents (départements, établissements, etc.), l'établissement de vraies passerelles et l'organisation de modules communs entre filières et établissements, l'instauration de prérequis (sous forme de compétences) pour chaque filière de licence, le recrutement sur la base des compétences au lieu des diplômes, etc.

L'université est appelée à satisfaire la commande sociale, au niveau national et à s'aligner sur les pratiques à l'international en favorisant les formations en temps partiel comme une contribution à l'effort de l'encouragement des apprentissages tout au long de la vie. L'université publique assure un service public. Elle doit former les lauréats compétents et contribuer ainsi à l'accumulation du capital humain, développer et produire la recherche pour être à l'écoute des besoins de la société du savoir dans le but de répondre à ses attentes et lui en rendre compte. Par ailleurs, l'université devrait encourager la validation des acquis de l'expérience, qui permet à toute personne, quel que soit son âge, son niveau d'études, de faire valider les acquis de son expérience (un an ou plus) dans le domaine en rapport avec la certification professionnelle souhaitée. Cela ne peut se réaliser sans la mise en place d'une offre de formation en phase avec les attentes et ambitions du projet sociétal marocain, les besoins du marché du travail et les objectifs de l'inclusion sociale des diverses catégories du public concerné. L'utilisation des TIC, des innovations, des nouveaux modèles d'apprentissage dans la formation. La nécessité

de tisser des liens solides avec les différents acteurs de l'écosystème marocain.

3.1- *La pédagogie par le jeu sérieux ou serious games*

Une littérature abondante existe au niveau des pays anglo-saxons sur la pratique des jeux sérieux. L'objectif n'est pas de la décrire, mais de comprendre les ressorts de ce type de jeux afin de pouvoir l'appliquer à l'analyse du jeu étudié. Dans un contexte marqué par « une rupture entre la culture numérique des jeunes et la culture universitaire, les pédagogies basées sur l'usage des jeux sérieux apparaissent comme une solution de remplacement aux pratiques traditionnelles » [17], le jeu devient une activité sérieuse. Ceci renvoie à l'évolution des jeunes générations : les digital natives, les générations Y...Génération marquée par l'accélération extraordinaire des progrès technologiques [17.1]. La formation à l'entrepreneuriat ne fait pas exception avec la présence de MOOCS, jeux sérieux...

3.1.1- *Comment peut-on définir le jeu sérieux ?*

Le CERIMES 1 définit les SeriousGames comme « des applications développées à partir des technologies avancées du jeu vidéo, faisant appel aux mêmes approches de design et savoir-faire que le jeu classique (3D temps réel, simulation d'objets, d'individus, d'environnements, etc.) mais qui dépassent la seule dimension du divertissement » [17.2].

Ceci correspond à une simulation du domaine à enseigner avec laquelle l'apprenant-joueur peut interagir de façon ludique au moyen d'une métaphore. Il y a également des sociétés spécialisées dans les jeux pour la formation. Une

étude récente vient de faire le point sur l'existant au Canada Francophone: après une période de méfiance, les jeux sérieux prennent une place dans les méthodes pédagogiques.

Il est possible d'évoquer une dimension plaisir. Dans la gamme des pédagogies actives, l'approche ludique est un moyen privilégié d'impliquer les apprenants par l'immersion dans un univers réaliste. Deux possibilités sont envisageables :

- Soit le jeu est déconnecté du contenu à apprendre.
- Soit l'objet du jeu est le contenu à acquérir.

On est proche de la simulation, mais avec des différences importantes qui tiennent à l'existence des ressorts du jeu et d'une scénarisation incluse dans le jeu avec des objectifs de difficulté croissante, à un environnement graphique qui peut s'éloigner du réel à un système de récompense pour le joueur quand il atteint ses objectifs.

3.1.2- De quoi s'agit-il ?

Nous vous proposons d'illustrer l'importance de la formation ludique via les jeux sérieux à travers un exemple de jeu d'entreprise qui est disponible gratuitement en ligne. Il s'agit du jeu Cartel Euros 3000, Un jeu de simulation d'entreprise destiné au public souhaitant diriger une société avec des paramètres réalistes, dans un contexte ludique. Ce logiciel s'appuie sur une véritable simulation économique du fonctionnement d'une entreprise. Son principe essentiel consiste à apprendre la gestion et le management dans un jeu amusant. Le joueur embauchera, achètera, fabriquera, stockera, vendra, placera et gèrera

toutes les fonctions vitales d'une entreprise. Il aura l'occasion de démontrer ses talents de manager, et de racheter l'un de ses concurrents. Ce logiciel conjugue à la fois l'apprentissage des fonctions économiques de l'entreprise et l'aspect ludique du jeu. Actuellement, il est très apprécié par de nombreux joueurs, étudiants et professeurs d'école. Plusieurs écoles de commerce utilisent ce logiciel pour des travaux dirigés.

3.1.3- Comment peut-on stimuler l'entreprise ?

Tous les paramètres de fonctionnement de l'entreprise de l'utilisateur sont calculés par un moteur expert de simulation. Ils sont interactifs, comme dans la réalité. Avec Cartel Euro 3000, la chance existe mais elle n'a pas de rôle prépondérant. Si votre entreprise vend mal, c'est parce que vous avez créé les conditions pour vendre mal, etc. Dans Cartel Euros 3000, le joueur est le manager Directeur Général, d'un établissement industriel qui assemble des ordinateurs PC. Il à trois concurrents stimulés eux-mêmes par les programmes : **Star 2000, OrdiBell & Azer Computer**. Objectifs : Gérer correctement son entreprise de manière à éviter une faillite.

La simulation se base sur un aspect ludique. Pour gagner, il faut détenir au moins 60% des parts de marché face à vos concurrents. Il est très difficile de prendre seul les 60% du marché. Il sera certainement nécessaire de racheter un de vos concurrents afin de consolider les chiffres d'affaire des deux entreprises.

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

Chaque cycle représente un mois de la vie de votre entreprise. Les 6 étapes de chaque cycle sont toujours :

- 1- Embauche du capital humain ;
- 2- Achats des composants nécessaires à la fabrication des produits finis ...
- 3- Production : Après avoir acheté suffisamment de composants et grâce à vos ouvriers, vous pouvez lancer la production de votre atelier industriel !
- 4- Ventes : A ce stade, vous atteignez la phase de commercialisation de vos produits fabriqués. Ainsi, il vous est possible d'acheter une campagne publicitaire !
- 5- Il est enfin possible de gagner de l'argent pour votre entreprise. Le simulateur du Bureau des Ventes vous permet de réaliser du business profitable...

En plus de ces étapes obligatoires, il est toujours possible d'emprunter à la banque Cartel-Finance, de placer son argent en bourse et ainsi réaliser des opérations financières spéculatives ...

L'étape de fin de cycle déclenche plusieurs processus :

- Livraison des clients
- Gestion des contrats
- Encaissement
- Comptabilité

Tout cela est automatique ! Ensuite, le joueur verra apparaître son compte de résultats, son chiffre d'affaire et les parts de marché détenus par chaque constructeur de PC dont lui-même. S'ils forment un groupe (rachat d'un concurrent) leurs chiffres de ventes du groupe seront indiqués. Bien que simplifié dans cette simulation d'entreprise, l'ensemble de ces informations de

fin de mois constitue ce que l'on nomme les tableaux de bord du Chef d'Entreprise. Il est conseillé d'analyser attentivement toutes les données pour prendre les bonnes décisions :

- Compte de résultat ;
- Tableau et graphique des ventes (y compris concurrence) ;
- Indicateurs de stock (pièces et produits finis) ;
- Coûts de fabrication ;
- Marge nette sur le prix de vente ;
- Trésorerie (compta et trésor) ;
- Investissement boursier et valeur du portefeuille.

En fin de mois, le cycle arrive à son terme, le joueur recevra son compte d'exploitation, ses résultats, ainsi que ses tableaux de bord

Toutes ces informations et bien plus sont détaillées dans un rapport d'audit avec de nombreux ratios et graphes de gestion ! Pour cela, il suffit d'appuyer sur le bouton [AUDIT] pour faire apparaître 6 onglets affichant les rapports suivants :

- RH ;
- Production ;
- Affaires ;
- Gestion ;
- Placement ;
- Conseil.

Depuis la 6^{ème} version, le dernier onglet [Conseil] va analyser la situation du joueur avec tous les paramètres de l'entreprise et prodiguera de précieuses recommandations ! (Grâce à un programme système-expert intégré dans le logiciel Cartel)

En fin de mois, le joueur consultera la presse à l'aide d'un mensuel intitulé LA CONJONCTURE. Chaque mois, un événement important est relaté et aura un impact direct ou

indirect sur le déroulement du jeu. Il s'agit de la surprise du mois !

3.2- *Del'alternance à l'entrepreneuriat*

L'alternance séduit par ses nombreux avantages, à commencer par les opportunités professionnelles qui en découlent. De nombreux diplômés se voient ainsi offrir un poste dans l'entreprise au sein de laquelle ils ont effectué leur période d'alternance. Mais cette expérience peut également, dans certains cas, mener l'alternant à prendre conscience de l'importance de l'auto-entrepreneuriat comme projet professionnel. D'ailleurs, selon un sondage OpinionWay 2017 pour le Salon des Entrepreneurs, 60% des 18-29 ans envisagent sérieusement de se lancer dans la création d'entreprise.

3.2.1- *Comprendre l'alternance*

- L'alternance (apprentissage ou contrat de professionnalisation) permet de suivre une formation diplômante en alternant périodes de formation théorique et périodes en entreprise.
- Les formations en alternance ont le même niveau d'exigence que les formations suivies selon un cursus dit « continu » et débouchent sur le même diplôme.

Les bénéfices de l'alternance :

- Une mise en application immédiate en entreprise des enseignements reçus
- La construction durant les études d'une expérience professionnelle solide, reconnue et valorisée par les entreprises
- Une rémunération versée par l'entreprise d'accueil

L'alternance pour se préparer au monde professionnel

Décider de suivre une formation en alternance demande de l'organisation et de la persévérance, le rythme imposé entre le centre de formation et l'entreprise étant soutenu. Toutefois, le travail fourni finit toujours par porter ses fruits. En effet, l'alternance représente un formidable levier de différenciation lors d'un recrutement. La période passée sur le terrain permet d'acquérir une réelle expérience professionnelle, les alternants peuvent alors se prévaloir dès l'obtention de leur diplôme d'une expérience professionnelle probante, de quoi séduire les recruteurs[18].

Mais c'est aussi l'occasion de se doter d'un solide carnet d'adresses et de se constituer un réseau professionnel, à commencer par l'entreprise qui accueille l'alternant et qui peut très bien devenir un client par la suite. Car l'alternance permet certes d'acquérir les bases d'un métier, théoriques et pratiques, mais aussi de prendre exemple sur l'expérience, le chemin parcouru, et s'inspirer des modèles afin de mettre en place son propre projet entrepreneurial. Les méthodes de travail sont analysées, exercées et apprivoisées, de quoi apporter à l'alternant toute la confiance dont il a besoin pour franchir le pas. La théorie a également son importance, puisque vous allez découvrir, au travers des programmes pédagogiques complets, les connaissances indispensables à la mise en place de votre projet, mais surtout à faire en sorte qu'il perdure[18.1]. Marketing, communication, gestion, négociation et stratégie, gestion de projet...

3.3- *La pédagogie orientée métier, par synergie et par soft skills*

3.3.1- Promouvoir la synergie entre module pour un processus orienté métier

On a souvent expliqué le chômage par une certaine inadéquation formation-emploi. Ceci met en cause, en partie, les formations à l'université et appelle à des réformes. Le chômage des jeunes diplômés au Maroc trouve son explication dans plusieurs facteurs. Tout d'abord, l'économie marocaine, caractérisée par un tissu économique formé à plus de 80% de petites et moyennes entreprises, n'offre pas suffisamment d'emplois aux jeunes diplômés ; ensuite, la portée des programmes publics de promotion de l'emploi [19] s'avère limitée, ainsi qu'un très faible engagement de l'entreprise dans l'encadrement en amont de l'étudiant dans le cadre de stages, et enfin, le système d'éducation et de formation gagnerait à être plus en phase avec les dynamiques économiques et technologiques. C'est en mettant en cohérence les réponses à ces différents facteurs qu'on pourrait surmonter la question du chômage. Dans tous les systèmes d'enseignement supérieur qui ont fait preuve de performance, l'ancrage disciplinaire et méthodologique pour chaque formation demeure primordial. L'enseignement des disciplines doit s'accompagner d'une actualisation des connaissances et des paradigmes théoriques dans chaque discipline. Mais si la dimension de « savoir » demeure l'essence de l'université, elle doit être reliée à une dimension pratique qui dote les étudiants d'atouts tel que le « savoir-faire » très utile sur le marché de l'emploi et qui prend en compte les besoins en compétences. Il est donc nécessaire, dans la conception de l'ingénierie des licences fondamentales, de faire un alliage entre la dimension académique qui

offre les connaissances, et la dimension pratique opérationnelle de ces connaissances.

3.3.2- Développer les soft skills

Pour intégrer le monde professionnel et pour participer au développement économique du pays, les compétences techniques à elles seules ne suffisent plus. C'est pourquoi, les soft skills, ou compétences transversales, compétences douces ou encore savoir-être, des appellations utilisées pour traduire ce concept anglophone, suscitent de plus en plus l'intérêt à la fois des entreprises et des établissements d'éducation et de formation. Il est attesté par des études que les lauréats pour lesquels le développement personnel et l'intelligence émotionnelle font défaut, auront des difficultés à s'adapter dans un environnement économique changeant et dans un marché de travail qui exige de plus en plus la flexibilité et une continuelle adaptation. Il est donc nécessaire pour les étudiants de suivre des formations qui les préparent à la vie active et citoyenne. Après la maîtrise des langues, qui est la première clé pour l'intégration universitaire, cognitive et académique, professionnelle et sociale. Les autres compétences que doit acquérir l'étudiant se réduisent généralement à ce qui est communément appelé les « soft skills » et le développement personnel. Autrement dit, l'acquisition des aptitudes qui leur permettent de s'intégrer socialement et professionnellement. Toutefois dans le contexte des contraintes et des déficits qui sont multiples de l'université marocaine, il faudrait accorder un contenu multidimensionnel aux soft skills :

- Développer la méthodologie de travail qui responsabilise l'étudiant. Ce dernier est incité à disposer d'un projet personnel qui

doit occuper une place dans la formation, tout en s'initiant au travail d'équipe, aux valeurs et à la déontologie du travail de recherche ;

- Offrir des cours d'initiation à la prise de parole en public pour développer la capacité de l'étudiant à organiser ses idées pour les présenter aux autres et les adapter en fonction de l'audience.
- Initier les étudiants à la culture artistique, les activités culturelles, tels que le théâtre, musique, les arts... toute en les intégrant optionnellement dans les curricula et les évaluations pour assurer une implication des étudiants à grande échelle et garantir un impact positif sur le développement personnel.
- Insérer des modules d'entrepreneuriat dans pratiquement toutes les disciplines

Le développement des soft skills nécessiterait trois grandes étapes :

- Diagnostic des compétences des étudiants/lauréats de l'université en administrant des tests, des questionnaires et en organisant des entretiens appropriés, en vue de dresser un profil des compétences non académiques des étudiants
- Exploration fine de l'offre de formation académique et professionnelle en la croisant avec les métiers existants, les secteurs en croissance, les différents parcours de carrière, ainsi qu'avec l'organisation pédagogique des établissements de formation afin d'identifier les compétences exigées dans les différents domaines;
- Mise en œuvre de programmes et de compléments de formation à même

d'accompagner les apprenants et les lauréats à l'entrée dans la vie active en diversifiant les modalités de ces interventions : formations initiales ou continues, coaching, team building, etc.

CONCLUSION

L'entrepreneuriat des jeunes est devenu une priorité de développement pour de nombreux pays confrontés au problème du chômage des jeunes. La sensibilisation à l'esprit entrepreneurial est devenue la pierre angulaire pour toute politique de création d'emplois, l'augmentation de la compétitivité, la restructuration et la redynamisation des économies ainsi pour la lutte contre la pauvreté. De plus l'entrepreneuriat joue aussi un rôle important dans le développement territorial. En conséquence, les autorités locales ont donc tout intérêt à promouvoir l'esprit d'entreprendre en passant par l'université. Carrefour du potentiel humain qui incarne un pourcentage très important de la jeunesse du pays. C'est à ce niveau alors que la culture d'entrepreneuriat doit être développée et enracinée chez les jeunes. Pour gagner ce compromis, l'université marocaine est appelée à remédier à ses dysfonctionnements et à ses problèmes et à s'inscrire dans un nouveau modèle de développement socio-économique du Maroc. Cela ne peut se réaliser sans la mise en place d'une offre de formation en phase avec les attentes et ambitions du projet sociétal marocain, les besoins du marché du travail et les objectifs de l'inclusion sociale des diverses catégories du public concerné. L'utilisation des TIC, des innovations, des nouveaux modèles d'apprentissage dans la formation. La nécessité

de tisser des liens solides avec les différents acteurs de l'écosystème marocain.

Références

[1] Clark, B. (2001). L'université entrepreneuriale : nouvelles bases de la collégialité, de l'autonomie et de la réussite. Gestion de L'enseignement Supérieur. Enseignement et Compétences, Volume ,OCDE, 13(2), 155.

[2] Discours_Royal_Juillet_2017 à l'occasion du 66-ème anniversaire de la Révolution du Roi et du Peuple

[3]Institut Montaigne. Enseignement supérieur et numérique ; connectez-vous ? Rapport juin 2017.

[4]Programme National de l'Évaluation des Acquis des Élevés du Tronc Commun. PNEA 2016, Instance Nationale d'Évaluation, Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique, Février 2017.

[5]Instance Nationale d'Évaluation auprès du CSEFRS, L'enseignement supérieur au Maroc : Efficacité, efficience et défis du système universitaire à accès ouvert. 2018 P.39

[6]Une politique scientifique, technologique et d'innovation pour accompagner le développement du Maroc, ACADEMIE HASSAN II DES SCIENCES ET TECHNIQUES, 2019, P13.

[7] S. Slaughter, &Leslie.Larry L. (1997). Academic Capitalism Politics, Policies, and the Entrepreneurial University. Baltimore,TheJhons University Press.

[8] mmings, W.K. (1999), « The Service Orientation in Academia, or Who Serves in Comparative Perspective? », in I. Fägerlind, I. Holmesland et G. Strömqvist (éd.), Higher Education at the Crossroads, Studies in Comparative and International Education 48, Institute of International Education, Stockholm University, pp. 223-232.

[9] Butera, F. (2000), « Adapting the Pattern of University Organisation to the Needs of the Knowledge Economy », *European Journal of Education*, vol. 35, n° 4, pp. 403-419.

[10]Deem, R. (2001), « Globalisation, New Managerialism, Academic Capitalism and Entrepreneurialism in Universities: is the local dimension still important? », *Comparative Education*, vol. 37, n° 1, pp. 7-20.

[11]Clark, B.R. (2005), « The Character of Entrepreneurial University», *International Higher Education*, n° 38 (hiver).

[12] Schulte, P. (2004), « The Entrepreneurial University: A Strategy for Institutional Development », *Higher Education in Europe*, vol. 29, n° 2, pp. 187-191.

[13]Etzkowitz, H. (2001), « The Second Academic Revolution and the Rise of Entrepreneurial Science », *IEEE Technology and Society Magazine*, vol. 20, n° 2, pp. 18-29.

[14] Etzkowitz, H. (2003), « Research Groups as “Quasi-firms”: The Invention of the Entrepreneurial University », *Research Policy*, vol. 32, n° 1, pp. 109-121.

[15] Auerswald, P.E &Brandscomb, L.M. (2003), « Valey of death and darwinien seas: Financing the invention to innovation transition in the United Sates », *Journal of technology Transfer* 28 (3-4) pp. 227-351.

[16] Clarysse, B., Wright, M., Lockett, A., Van de Velde, E., &Vohora, A. (2005). Spinning out new ventures: A typology of incubation strategies from European research institutions. *Journal of Business V enturing*, 20(2), 183–216.

[17]Éric Sanchez, Muriel Ney et Jean-Marc Labat, Jeux sérieux et pédagogie universitaire : de la conception à l'évaluation des apprentissages, *Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire international Journal of Technologies in HigherEducation*, Volume 8, Numéro 1–2, 2011, p. 48–57.

[18] Clark G., Marsden R.,Whyatt J. D., Thompson L., Walker M. (2015), 'It's everything else you do...': Alumni views on extracurricular activities and employability, *Active Learning in Higher Education* 16(2), 133-147.

[19]Observatoire National du Marché du Travail, Évaluation des programmes actifs de l'emploi : État de l'art et perspectives, 2015, page 3.