Membre du jury :

M. Nicolas PERRIN, Intervenant - Chargé d'enseignement à l'Université de Rennes 1, Directeur des opérations, PHENIX

M. Eric PLOTTU, Maître de Conférences associé, faculté des Sciences Economiques de l'Université de Rennes 1

OCTOBRE 2018

LE ROLE DE L'UNIVERSITE DANS LE DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT AU MAROC

Cas d'INCO Scholar Incubateur universitaire d'entreprises sociales

Par Khadoudja BELLACHE

Master 2 Economie, conseil et gestion publique
Spécialité : Analyse de projets et développement durable

UNIVERSITÉ DE RENNES 1

Faculté des sciences économique
de l'Université de Rennes 1
7, place hoche
35065 rennes cedex
tél : 02 23 23 35 45

INCO

Faculté des sciences économique
de l'Université de Rennes 1
7, place hoche
35065 rennes cedex
tél : 02 23 23 35 45

Table des matières

Déroulement du stage 2
Résumé 5
Introduction 6
PARTIE 1 : UNIVERSITÉ, FORMATION ET ENTREPRENEURIAT, UNE RELATION EN QUÊTE DE SENS 9
Chapitre 1 : Comprendre les enjeux du rapprochement entre l'université et l'entrepreneuriat 9
Section 1 : Retour sur la construction de la relation 9
Section 2 : Les effets de la formation en entrepreneuriat sur l'intention entrepreneuriale 14
Chapitre 2 : Université et entrepreneuriat au Maroc 19
Section 1 : De l'absence à l'émergence d'une relation 19
Section 2: les leviers pour l'intégration de l'entrepreneuriat au sein des universités marocaines 23
PARTIE 2 : COMMENT ENSEIGNER L'ENTREPRENEURIAT ? 28
Chapitre 1 : Les préconisations tirées de la recherche 28
Section 1 : Quelles sont les compétences à avoir pour devenir entrepreneur ? 28
Section II : Comment enseigner l'entrepreneuriat : des outils pratiques 32
Chapitre 2 : Etude du cas INCO Scholar dans le cadre de l'élaboration de son programme de formation en entrepreneuriat 37
Section 1 : L'identification des besoins des étudiants 37
Section 2 : Un programme de formation adapté aux besoin des étudiants 42

Déroulement du stage

J'ai effectué mon stage au sein de la branche marocaine de l'organisation INCO qui se situe à Casablanca du 3 avril au 30 septembre 2018. Le stage s'est plus précisément déroulé au sein de la faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de l'université Hassan 2, la plus grande du royaume, où est implanté le projet sur lequel j'ai été amenée à travailler.

INCO est une organisation qui promeut l'Entrepreneuriat à impact social et environnemental dans le monde à travers deux activités principales :

1) Investissement « Le comptoir de l'innovation » : Le Comptoir de l'Innovation est le premier fonds pour start-ups environnementales et sociales européen. Il regroupe 150 millions d'euros et est alimenté par des compagnies d'assurance, des organisations gouvernementales, des fonds de pension, des banques, des entreprises de gestion d'actifs ainsi que des entreprises sociales.

2) Formation et Accélération - INCO Network : Il s'agit du premier réseau mondial de start-ups green et sociales qui forme et accompagne 500 start-ups dans 25 villes par le biais de 14 programmes de formation et d'incubation.

L'objet de mon stage au sein d'INCO MAROC était de contribuer, en collaboration avec le responsable de la région MENA d'INCO, au lancement d'INCO Scholar, un incubateur universitaire d'entreprises à impact social et environnemental dédié aux étudiants de l'université Hassan II à Casablanca.

INCO Scolar vise à accompagner les porteurs de projet de l'université) dans la création et le développement de leur projet d'entreprise à impact social ou environnemental via le déploiement de son offre d'accompagnement (formations, coaching, suivi individuel, mise en relation, accès à l'espace de co-working...).

Pour mener à bien cette mission, le projet INCO Scholar intervient à travers 4 volets :

Learn2create est un programme de formation qui a débuté en juin 2018 et qui offre aux étudiants des sessions de formation entrepreneuriales et de sensibilisation à l'entrepreneuriat social afin de renforcer leurs compétences business et de faire émerger chez eux des projets répondant efficacement aux défis majeurs qui agitent la société marocaine.

Le social lab est un programme d'incubation dédié à l'accompagnement de 8 étudiants porteurs de projet d'entreprise sociale à fort potentiel par an. Les lauréats bénéficieront de nombreux services (formations, suivi stratégique individuel, workshop, accompagnement à la levée) destinés à leur faire passer au moins une étape dans le processus de développement d'une startup.

L'atelier collectif est l'espace de co-working qui se situera au cœur de la faculté afin d'offrir aux porteurs de projet un cadre de travail propice à la réflexion et à la création. Le lieu accueillera également des coworkers externes afin de favoriser le partage d'expérience. L'objectif est de faire de ce lieu le symbole d'une connexion plus forte entre le monde académique et l'écosystème entrepreneurial.

La fabrique citoyenne est le programme événementiel d'Inco Scholar qui vise, via des projections, meetup et open classe à sensibiliser les étudiants et au delà aux enjeux du monde contemporain. L'objectif est de participer à la construction d'une communauté d'acteurs engagés pour la création d'un monde plus inclusif et plus durable.

Nous nous sommes implantés au sein de la faculté lors de mon arrivée. L'équipe d'INCO Maroc était composée de trois personnes :

- d'un responsable programme MENA : FLAMAND Henri
- d'une chargée d'accompagnement INCO Scholar : moi-même
- d'une chargée d'accompagnement SPRINT (un programme d'accélération en réseau dédié aux entrepreneurs green de 6 pays d'Afrique)

J’étais donc la seule de l’équipe à être entièrement dédié au programme INCO Scholar, Henri ayant plus pour un rôle de supervision et Charlotte travaillant spécifiquement sur SPRINT.

Les premiers mois de stage ont été dédiés à la construction du programme de formations « Learn2create » qui devait se baser sur la méthodologie d’accélération d’INCO tout en s’adaptant aux besoins et spécificités des étudiants. L’objectif était de pouvoir déployer le programme dès la rentrée scolaire afin de concorder avec l’emploi du temps des étudiants.

Pour ce faire, ma première mission a consisté à élaborer un diagnostic des compétences entrepreneuriales des étudiants et de leurs besoins en accompagnement.

A partir des informations récoltées, j’ai ensuite mis sur pied un programme de formations qui visait à combler les lacunes identifiées chez les étudiants et à leur donner toutes les clés pour pouvoir intégrer par la suite le programme d’incubation « SocialLab » qui n’allait démarrer qu’en février 2019.

J’ai ensuite été amenée à créer le contenu pédagogique de quelques-unes de ces formations, notamment sur le Design thinking et le Business plan, dans le cadre de la création du parcours « Entrepreneuriat » de la plateforme de formations en ligne d’INCO « INCO Academy ». L’objectif, à travers ce parcours qui comprend leçons et exercices, étaient d’offrir aux étudiants un support pédagogique qu’ils pourraient utiliser à tout instant.

Même si le programme de formation ne devait démarrer qu’à la rentrée scolaire, j’ai tout de même été chargée d’organiser dès le mois de juin quelques-unes des formations afin de les tester auprès des étudiants ciblés et profiter de leurs feedbacks pour, si besoin, les améliorer.

Résumé

De nombreuses études ont démontré que l'université pouvait jouer un rôle clé dans le développement de l'entrepreneuriat. Au Maroc, cette prise de conscience s'est suivie de nombreuses mesures pour tenter de promouvoir l'entrepreneuriat au sein des milieux universitaires. Néanmoins, les résultats ne sont pas à la hauteur de ceux escomptés car l'enseignement de l'entrepreneuriat au Maroc, tant au niveau du format que du contenu, ne permet pas aux futurs entrepreneurs de réellement développer les compétences qui leurs seront nécessaires lors de la création de leur entreprise. En effet, réussir l'aventure entrepreneuriale nécessite d'avoir des connaissances, attitudes et habiletés spécifiques qui ne peuvent être, pour certains, enseignées qu'au travers d'outils pédagogiques spécifiques.

Introduction

Nul ne peut nier l'engouement actuel qu'il existe autour du concept d'entrepreneuriat, de plus en plus encensé ces dernières années grâce au rôle moteur qu'il joue dans le développement économique des pays. En effet, la capacité des nouvelles entreprises à générer de la croissance économique (Acs et Armington, 2003), des emplois (Birch, 1987) et de l'innovation (Reynolds, Storey et Westhead, 1994) a été prouvé par de nombreuses études.[1]

Malgré la prolifération des recherches sur le sujet, il demeure compliqué de donner une définition précise de l'entrepreneuriat étant donné qu'aucune d'entre elles n'a réussi à faire l'unanimité au sein de la communauté scientifique. Celles qui nous ont paru les plus pertinentes sont les suivantes :

"L'entrepreneuriat est le résultat de toute action humaine pour entreprendre en vue de générer de la valeur via la création ou le développement d'une activité économique identifiant et exploitant de nouveaux produits, de nouveaux procédés ou de nouveaux marchés". (OCDE, 2007).[2]

L'entrepreneuriat est "le processus de création d'une nouvelle chose ayant de la valeur, en y consacrant le temps et l'effort nécessaires, en assumant les risques financiers, psychiques et sociaux qui l'accompagnent, et en recevant les récompenses monétaires et personnelles, ainsi que l'indépendance qui en résultent" (Hisrich et al. ,2005).[3]

Ce que nous pouvons retenir de ces définitions est que l'entrepreneuriat est essentiellement défini comme un processus qui doit aboutir à la création/émergence d'un nouveau projet

Au Maroc, l'entrepreneuriat s'est fortement développé ces dernières années à l'initiative du royaume qui espère ainsi pouvoir atténuer le taux de chômage extrêmement élevé chez les jeunes (26,5 % chez les 15-24 ans).

---

[1] Binkkour M., MESSAOUDI A. *La promotion de l'entrepreneuriat au Maroc : rôle de l'Etat et perception des entrepreneurs*. Business and Entrepreneurship in Africa, At Quebec - Canada, 2012.
[2] Binkkour M., MESSAOUDI A. Ibid.
[3] Binkkour M., MESSAOUDI A. Ibid.

Les jeunes diplômés sont les premiers concernés avec un taux de 17,9 % contre seulement 3,8 % de non-diplômés. Ce phénomène risque d'ailleurs de s'aggraver dans les années à venir en raison d'un nombre de lauréats universitaires toujours plus élevé et des formations universitaires de plus en plus décriées comme peu adaptées aux vrais besoins du marché du travail.

Malgré les nombreuses initiatives prises pour développer l'entrepreneuriat au Maroc, de nombreux facteurs entravent encore son développement, comme par exemple le manque de compétences des entrepreneurs. Celui-ci serait en partie dû au système d'enseignement supérieur marocain qui ne seraient pas adaptés aux besoins des entrepreneurs. En effet, il existerait "une inadéquation entre les compétences professionnelles requises chez l'entrepreneur et celles offertes par les écoles et les universités" (global entrepreneurship monitor).[4]

Or, de nombreuses recherches ont prouvé les nombreux effets positifs que pouvaient avoir la formation à l'entrepreneuriat sur le développement des intentions et des compétences entrepreneuriales.

Nous assistons ainsi, depuis une quinzaine d'années, à un développement de l'enseignement de l'entrepreneuriat au sein des universités marocaines notamment au travers de la création de de programmes de formation et d'accompagnement spécifiquement dédiés à cette notion. L'objectif serait "d'instaurer une culture entrepreneuriale, de développer des compétences qui aideront les étudiants à créer une nouvelle entreprise ou à développer une entreprise existante"[5].

Et comme l'ont constaté Vestraete (2000) ainsi que Schmitt et Bayad (2001), les étudiants et les chercheurs universitaires constituent "un réservoir riche et varié d'entrepreneurs potentiels mais souvent inexploité".[6]

---

[4] Global Entrepreneurship Monitor. *La dynamique entrepreneuriale au Maroc en 2017*. Dirigé et encadré par Khalid EL OUAZZANI. 2018.
[5] LAGDIM SOUSSI H., FADIL H. "Le rôle de l'université dans le développement de l'intention entrepreneuriale chez les étudiants.". *Revue africaine de management*. 2018. Vol. 3, n°2, p. 27-35.
[6] ZAMMAR R., ABDELBAKI N. *Université marocaine et culture entrepreneuriale: quels enjeux et quelles perspectives de développement ?*

Au vu de l'enjeu que constitue l'enseignement de l'entrepreneuriat au Maroc, nous allons tenter à travers ce mémoire, de définir dans quelle mesure la formation à l'entreprenariat au sein des universités peut jouer un rôle clé dans le développement de la dynamique entrepreneuriale au Maroc. Pour ce faire, nous allons, dans une première partie, tenter de mieux appréhender les liens qui unissent l'université et l'entrepreneuriat pour ensuite nous concentrer sur la construction de la relation entre les deux au Maroc. La deuxième partie vise plutôt à réfléchir sur la manière dont l'entrepreneuriat devrait être enseigné à l'université via les études menées à ce sujet et l'expérience terrain d'INCO Scholar en la matière.

PARTIE 1 : UNIVERSITÉ, FORMATION ET ENTREPRENEURIAT, UNE RELATION EN QUÊTE DE SENS

Chapitre 1 : Comprendre les enjeux du rapprochement entre l'université et l'entrepreneuriat

Section 1 : Retour sur la construction de la relation

Bien que la relation entre université et entrepreneuriat soit différente selon chaque pays, nous pouvons tout de même noter des points communs sur certains aspects, notamment en ce qui concerne la construction d'une telle relation.

1. Les facteurs de l'émergence d'une relation

Historiquement, l'entrepreneuriat était quasi-absente des universités qui souvent se cantonnaient à exercer leurs fonctions historiques : la formation académique et la recherche. L'entrepreneuriat était quant à lui relégué à un niveau post-diplôme, empêchant ainsi toute construction de lien entre les deux notions. En outre, la formation et la recherche au sein de l'université étaient principalement orientées vers le modèle de la grande entreprise : les étudiants étaient plutôt formés à la gestion quotidienne des entreprises plutôt qu'à la création ou à la mise en oeuvre de stratégie de développement de celles-ci.
L'université a fini par intégrer cette notion au sein de ses programmes à la suite de plusieurs mutations économiques et politiques importantes[7] dont les principales sont les suivantes :

[7] SCHMITT C. "Université et Entrepreneuriat, un panorama international.". In : SCHMITT C (éd.). *Université et entrepreneuriat Une relation en quête de sens.* Paris : L' Harmattan, 2005. p. 18

La remise en cause du modèle de la grande entreprise

Les difficultés économiques rencontrées à partir des années 70 ont conduit de nombreux pays à se questionner sur leur modèle économique et notamment celui de la grande entreprise, perçue jusqu'alors comme la forme d'établissement idéale. Il a ainsi été reconnu qu'il n'existe pas un mais bien plusieurs modèles d'organisations dont les petites entreprises et startups. Cette remise en cause s'est aussi traduite par le développement d'une nouvelle vision de l'économie, auparavant plutôt "newtonienne" selon l'expression de C. Juma (1996), c'est-à-dire basée sur la certitude et la planification. Progressivement, une économie non newtonienne, caractérisée cette fois-ci par l'incertitude et la difficulté de planification, s'est développé. Ainsi, le rôle attribué à l'université s'est transformé : sa principale mission n'était plus de former ou de mener des recherches sur la gestion d'une entreprise mais plutôt de développer la capacité des personnes "à manager dans un univers instable" (Boisanger, 1990). Dans ce cadre, l'entrepreneuriat, à travers notamment l'esprit d'entreprendre, la création et innovation (Marchesnay et Julien, 1996) a pris de plus en plus d'ampleur dans les enseignements universitaires. [8]

La baisse de popularité du salariat

A partir des années 80, le salariat a commencé à perdre en popularité et à ne plus être vu comme l'unique voie professionnelle qui s'offre aux étudiants au sortir de l'université. L'entrepreneuriat, à l'opposé, est devenu une alternative de plus en plus attirante chez ces derners. Étant donné que les universités ont aussi pour rôle de préparer les étudiants à la carrière professionnelle à laquelle ils se destinent, celles-ci ont nécessairement dû prendre en compte le nouvel engouement suscité par l'entrepreneuriat et ont commencé à mettre sur pied des formations qui lui sont spécifiques. Ces enseignements n'étaient pas seulement destinés à celles et ceux qui souhaitent se lancer dans cette voie. En effet, comme nous l'avons vu plus haut, les entreprises s'attendent également à ce que leurs salariés fassent preuve d'un "comportement entrepreneurial" (Hernandez, 2004) puisqu'à présent, l'objectif n'est plus simplement de gérer le quotidien mais plutôt de savoir "construire l'avenir, d'avoir un goût

[8] SCHMITT C, Ibid. p. 19

pour le risque, le changement et l'innovation" afin d'être à même de travailler dans un environnement économique de plus en plus incertain. [9]

L'engagement de l'État dans la construction de cette relation

A la suite de cette prise de conscience du rôle de l'entrepreneuriat sur l'économie locale et nationale, les États ont commencé à déployer toute une batterie d'actions visant à le développer. Au niveau des universités, cela s'est traduit notamment par la création de programmes de formation et de recherche en entrepreneuriat. Mais l'objectif n'était n'était pas seulement d'enseigner et de mener des travaux de recherche sur le sujet mais aussi de "sélectionner, d'accompagner, d'évaluer des projets entrepreneuriaux" via des dispositifs concrets de soutien à la création d'entreprise, "que ce soit le développement des incubateurs universitaires en France ou au Mexique, la Charte Nationale sur l'Éducation et la Formation au Maroc, le développement de centres de développement technologique en Turquie, ou encore la création de "business center" en Belgique, ces différentes structures initiées par les pouvoirs publics ont favorisé le développement de l'entrepreneuriat au sein des universités". [10]

2. Archétypes des différentes formes de relations université-entrepreneuriat

Les différents éléments présentés ci-dessus ont donc été les facteurs déclencheurs de la naissance de la relation entre université et entrepreneuriat. Il reste maintenant à déterminer les caractéristiques définissant ce lien. Selon Schmitt, la relation entre université et entrepreneuriat peut prendre différentes formes en fonction du sens que les États lui donnent. Il a ainsi identifié trois niveaux de relation université-entrepreneuriat en fonction du degré d'intégration de l'entrepreneuriat au sein de l'environnement universitaire, les "3I" : Initialisation, Institutionnalisation et Intégration.[11]

Initialisation : Elle correspond au démarrage de cette relation qui selon Schmitt se produit bien souvent par le biais d'un engagement fort pris par l'État pour développer la dynamique entrepreneuriale du pays. L'université est intégrée à cette nouvelle dynamique et des actions

[9] SCHMITT C, Ibid. p. 20
[10] SCHMITT C, Ibid. p. 21
[11] SCHMITT C, Ibid. p. 29

(formations, conseils, ...) et moyens (enseignants, chercheurs, locaux, ...) sont ainsi mis en oeuvre en vue de favoriser l'entrepreneuriat au sein des universités.[12]

Institutionnalisation : L'institutionnalisation se produit lorsque "l'entrepreneuriat tend à s'établir de façon permanente au sein de l'université". Cela se traduit le plus souvent par la création de structures d'accompagnement et de soutien dédiées à la recherche en entrepreneuriat, à l'innovation et à la création d'entreprise.
Malgré la prolifération de ce genre d'initiatives, force est de constater que celles-ci n'aboutissent pas forcément aux résultats escomptés dans la mesure où elles n'ont pas, dans la grande majorité des cas, été pensé de manière à s'articuler entre elles. À ce stade de la relation, l'État est toujours fortement présent notamment à travers le soutien financier à ces structures.[13]

L'intégration : Cette troisième forme apparaît lorsque l'entrepreneuriat est complètement incorporé à l'environnement universitaire. Pour parvenir à un tel degré de relation, il a été nécessaire de mettre en place des actions visant à mettre en relation les différentes structures et programmes dédiés à l'entrepreneuriat au sein de l'université.[14]

Initialisation	**Institutionnalisation**	**Intégration**
Forte impulsion de l'Etat dans les actions menées	Mise en place de structures permettant l'accompagnement	Rapprochement des actions et des moyens dédiés à l'entrepreneuriat
Engagement d'actions (formation de conseil etc.)et des moyens (enseignant, chercheurs locaux etc.)	Multiplication des moyens dédiés à l'entrepreneuriat au sein de l'université sans qu'il existe une articulation voire une cohérence entre les différents éléments	Développement de forme nouvelle d'organisation modifiant partiellement l'organisation classique.
Ex : Albanie, Algérie, Iran, Maroc, Vietnam	**Ex :** France, Mexique, Turquie, Mexique, Pologne, Suisse	**Ex :** Belgique, Québec, Etat unies, Suède

Schéma résumant les trois formes de relation Université-Entrepreneuriat et leurs caractéristiques
Source : El Ouazzani K., Kouba S., Yassine S. *L'enseignement de l'entrepreneuriat dans l'université*. 2014.

[12] SCHMITT C, Ibid. p. 29
[13] SCHMITT C, Ibid. p. 29
[14] SCHMITT C, Ibid. p. 30

A partir de ces trois niveaux de relation identifiés par Shmitt, Ouzzani et all en ont fait ressortir trois modèles de relations université-entrepreneuriat :

Initialisation / modèle de réalisation

Les actions mises en place dans ce modèle visent à favoriser la réalisation de projets entrepreneuriaux via le renforcement de compétences du porteur de projet. Ce modèle s'appuie donc sur une approche endogène : l'entrepreneuriat se caractérise surtout par la relation entre le porteur de projet et le projet. Concrètement, cela se traduit par la création de programmes en entrepreneuriat, de formations à des outils business (Business Model Canva) et de séances de suivi encadré par les professeurs et professionnels intervenants. En somme, il s'agit donc ici de former les porteurs de projet. Dans ce modèle, l'université intervient uniquement en amont du processus entrepreneurial.[15] .

Institutionnalisation/Modèle de la valorisation

Les universités comprises dans ce modèle se donnent pour mission d'encourager et de contribuer à la création de projets d'entreprise conçus au sein de l'université via un appui technique et un accompagnement dans leur concrétisation à l'extérieur. Pour se faire, l'université aide au développement de structures dédiées à l'entrepreneuriat comme des incubateurs universitaires ou des centres de recherche en entrepreneuriat. L'université joue donc ici un rôle d'intermédiation entre le monde académique et le tissu économique. [16]

Intégration et modèle de la conception

Contrairement aux modèles précédents, celui-ci ne cherche pas seulement à encourager les projets existants mais aussi à faire émerger de nouveaux projets au sein de l'université. Pour se faire, ce modèle tente de décloisonner les programmes de formation et de recherche et d'ouvrir la notion d'entrepreneuriat à d'autres disciplines puisque celle-ci est trop souvent cantonnée aux filières entrepreneuriales et managériales. A titre d'exemple, le Maroc a

[15] El Ouazzani K., KOUBA S., YASSINE S. *L'enseignement de l'entrepreneuriat dans l'université*. Agadir : 12eme Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 2014.

[16] El Ouazzani K., KOUBA S., YASSINE S. Ibid. p. 19

permis à toutes les licences fondamentales de suivre un module d'entrepreneuriat au cours de leur cursus. Ce modèle est donc considérablement plus ambitieux dans le sens où il implique une refonte de l'organisation classique de l'université. L'université, dans ce modèle, ne joue pas seulement le rôle d'accompagnatrice mais d'initiatrice.[17]

Section 2 : Les effets de la formation en entrepreneuriat sur l'intention entrepreneuriale

Afin de déterminer quel rôle peut jouer l'enseignement dans la dynamique entrepreneuriale au Maroc, il convient de comprendre tout d'abord leurs influences mutuelles,, notamment en étudiant l'impact de l'enseignement de cette notion sur les étudiants.

1. La corrélation entre formation entrepreneuriale et intention entrepreneuriale

La formation à l'entrepreneuriat agit principalement sur le développement des intentions entrepreneuriales des individus "censées les pousser à choisir une carrière entrepreneuriale" comme l'affirme Charaf-eddine et Nait haddou (2016)[18]

L'intention entrepreneuriale est définie comme "la volonté d'une personne de créer sa propre entreprise" (Boudabbous, 2011)[19] et renvoie donc à "la conviction personnelle qu'une carrière d'entrepreneur est une alternative préférable pour soi" (Davidsson, 1995)[20]. Elle est donc une condition nécessaire au passage à l'acte entrepreneurial.

Nombre de recherches se sont donc intéressées à évaluer la relation entre la formation entrepreneuriale et l'intention entrepreneuriale et plusieurs études empiriques ont prouvé que la formation à l'entrepreneuriat influençait positivement l'intention d'entreprendre. Par exemple, Varela et Jimenez (2001) ont mené une étude auprès de plusieurs groupes d'étudiants issus de différentes universités colombiennes. Ils ont ainsi pu constater que les niveaux les plus élevés d'intention entrepreneuriale étaient bien souvent obtenus au sein des

[17] El Ouazzani K., KOUBA S., YASSINE S. Ibid. p. 19

[18] CHARAF-EDDINE R., NAIT HADDOU L. "L'impact de la formation universitaire en entrepreneuriat sur l'auto-efficacité et les intentions entrepreneuriales des étudiant.". *Reinnova* [En ligne]. 2016. Vol. 1, n°2, p. 6.

[19] Boudabbous S. "L'intention entrepreneuriale des jeunes diplômés.". *Revue Libanaise de Gestion et d'Economie* [En ligne]. 2011. Vol. 4, n°6, p. 3.

[20] RADI S., ALAOUUI L. *Le rôle de l'Université dans la promotion de l'esprit d'entreprendre et le développement des compétences entrepreneuriales* [En ligne]. 2017. p. 4

universités qui avaient développé des programmes d'accompagnement et de formation à l'entrepreneuriat. L'étude de Noël (2001) a quant à elle confirmé que le niveau d'intention entrepreneurial chez les étudiants ayant suivi au moins un module en entrepreneuriat était plus élevé que les autres étudiants. [21] Les études menées au Maroc ont aussi confirmé la corrélation positive entre formation entrepreneuriale et intention entrepreneuriale. Selon l'étude de Soussi et Fadili auprès d'étudiants qui ont suivi une formation en entrepreneuriat, 86% d'entre eux envisage de créer leur propre entreprise un jour et 83% ont déjà une idée de projet. La majorité de ces étudiants (65%) ont déclaré avoir identifié leur idée de projet après avoir suivi les modules spécifiques à l'entrepreneuriat et à la création d'entreprise[22].

Alaouui et Radi ont quant à eux demandé à des étudiants motivés à créer leur propre projet quels facteurs avaient contribué au développement de cette intention. Les raisons le plus souvent citées sont l'expérience réussie d'un membre de la famille, la sensibilisation de certains professeurs, la qualité de la formation ainsi que le suivi de modules en rapport avec l'entrepreneuriat. Ainsi, parmi les quatre facteurs les plus récurrents, trois relèvent de l'environnement universitaire.[23]

Maintenant que la corrélation entre formation entrepreneuriale et intention entrepreneuriale a été démontrée, il convient de comprendre plus précisément de quelle manière cette première agit sur cette dernière.

2. Analyse des mécanismes agissant sur l'intention

La théorie du comportement planifié développé par Azjen vise justement à comprendre ce qui pousse les individus à adopter les comportements qui sont les leurs. Cette théorie est fondée sur l'idée selon laquelle les individus prennent des décisions raisonnées, c'est-à-dire que la personne passe par un moment de délibération interne, même très court avant d'agir (raisonné ne voulant pas dire rationnelle). Le comportement est donc la résultante de cette délibération qui s'avère positive et qui se traduit ainsi par l'intention de s'engager dans ce comportement.

---

[21] Fayolle A., Gailly B. "Évaluation d'une formation en entrepre neuriat : prédispositions et impact sur l'intention d'entreprendre.". *M@n@gement* [En ligne]. 2009. Vol. 12, n°3, p. 176.

[22] LAGDIM SOUSSI H., FADIL H. "Le rôle de l'université dans le développement de l'intention entrepreneuriale chez les étudiants.". *Revue africaine de management*. 2018. Vol. 3, n°2, p. 27-35.

[23] RADI S., ALAOUUI L. *Le rôle de l'Université dans la promotion de l'esprit d'entreprendre et le développement des compétences entrepreneuriales* [En ligne]. 2017. p. 5

Plus l'intention est forte, plus elle permettra un investissement dans la réalisation du comportement en question.[24]

L'intention est donc au cœur du mécanisme qui pousse les individus à l'action. Azjen l'a d'ailleurs définit comme "un indicateur du désir de tenter l'acte, et de l'effort que l'on est prêt à consentir pour se comporter d'une certaine façon (Ajzen, 1991)". L'étude des mécanismes qui agit sur l'intention est donc selon lui nécessaire pour comprendre le cheminement qui mène l'individu à adopter tel comportement. Il a ainsi identifié trois facteurs qui influenceraient l'intention des individus :

- L'attitude envers le comportement : celle-ci se réfère au jugement, positif ou négatif, que se fait la personne d'un comportement donné. Si nous prenons l'exemple de l'entrepreneuriat, elle correspond aux perceptions qu'a l'individu des conséquences qu'entrainerait le passage à l'acte entrepreneurial.
- La perception des normes sociales: celle-ci correspond aux croyances de l'individu quant aux attentes de ses proches et de leurs opinions sur le comportement en question. Elle fait ainsi référence à l'effet de la pression exercée par le milieu social de l'individu, dont l'avis sur ledit comportement peut influencer la décision de passage à l'acte.

- Le contrôle perçu: Elle se rapporte à la perception qu'a l'individu de "ses aptitudes à réaliser l'acte, ce qui fait référence à la perception des opportunités existantes, des compétences requises et de l'accessibilité des ressources".[25]

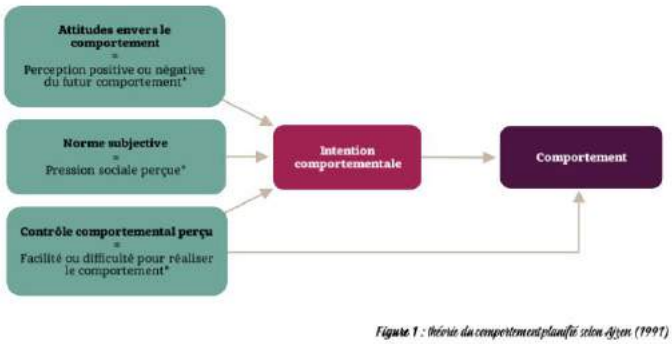


Schéma illustrant la théorie du comportement planifié selon Azjen

Source : *La théorie du comportement planifié* . Graine auvergne rhone-alpes, 2017

[24] *La théorie du comportement planifié* [En ligne]. Graine auvergne rhone-alpes, 2017.

[25] Berrada J., Taqi A. "Caractéristiques démographiques et intention entrepreneuriale: cas des étudiants marocains.". *Revue africaine de management* [En ligne]. 2017. Vol. 2, n°2, p. 206-219.

3. Les effets de la formation en entrepreneuriat sur les mécanismes de l'intention entrepreneuriale

La plupart des études portant sur l'intention entrepreneuriale s'appuie sur la conceptualisation d'Azjen.[26] Il a ainsi été prouvé que la formation en entrepreneuriat agit sur deux des trois facteurs influençant l'intention : l'attitude envers le comportement et le contrôle perçu.

La formation en entrepreneuriat permettrait en effet d'améliorer le jugement des individus à l'égard de l'acte entrepreneurial (L'attitude envers le comportement). Selon Souitaris et al. (2007) "les programmes d'entrepreneuriat sont une source d'évènements déclencheurs qui inspirent les étudiants. L'inspiration est le bénéfice découlant du programme qui encourage et développe les attitudes et intentions entrepreneuriales" . (Souitaris et al. (2007), p.585).

L'étude de Vaizler (2011 ; InBae et al., 2014) a en effet démontré que l'envie de devenir entrepreneur pouvait naître lors d'un cours d'entrepreneuriat. Les rencontres avec les entrepreneurs organisées dans le cadre de la formation sont aussi une grande source d'inspiration et de motivation puisqu'elles permettent aux étudiants de se confronter à la réalité entrepreneuriale et de supprimer les clichés et préjugés qu'ils peuvent avoir sur le sujet. [27]

La formation en entrepreneuriat permettrait également d'améliorer la perception qu'a l'individu de sa capacité à réussir en tant qu'entrepreneur (contrôle perçu)[28]. Elle permet effectivement de favoriser le sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale. L'auto efficacité entrepreneuriale peut être défini comme la confiance d'un individu en ses capacités à mener à bien une activité entrepreneuriale. Ceci n'est le plus souvent possible que lorsque la personne possède effectivement des compétences sur lesquelles s'appuyer. C'est ainsi que la formation entrepreneuriale, qui vise justement à permettre aux individus d'acquérir lesdites compétences, peut favoriser le sentiment d'autoefficacité entrepreneuriale. La formation en entrepreneuriat donne en effet la possibilité de s'exercer à effectuer les différentes activités en

[26] Berrada J., Taqi A. "Caractéristiques démographiques et intention entrepreneuriale: cas des étudiants marocains.". *Revue africaine de management* [En ligne]. 2017. Vol. 2, n°2, p. 206-219.

[27] CHARAF-EDDINE R., NAIT HADDOU L. "L'impact de la formation universitaire en entrepreneuriat sur l'auto-efficacité et les intentions entrepreneuriales des étudiant.". *Reinnova* [En ligne]. 2016. Vol. 1, n°2.

[28] Berrada J., Taqi A. "Caractéristiques démographiques et intention entrepreneuriale: cas des étudiants marocains.". *Revue africaine de management* [En ligne]. 2017. Vol. 2, n°2, p. 206-219.

lien avec le processus entrepreneurial (construction du Business Model Canva, Business plan, plan financier etc) et donc de renforcer sa conviction quant à sa capacité à les réaliser dans le cas d'une future création d'entreprise. Elle permet également de se familiariser avec l'environnement entrepreneurial grâce aux rencontres organisées avec des entrepreneurs et autres acteurs de l'écosystème entrepreneurial et donc de favoriser le sentiment de cerner l'environnement dans lequel ils souhaitent s'implanter. [29]

En renforçant l'auto-efficacité entrepreneuriale, la formation entrepreneuriale agit ainsi sur l'intention entrepreneuriale puisque "plus l'auto-efficacité entrepreneuriale est élevée chez un étudiant, plus son intention d'entreprendre est élevée" (Chen, Greene et Crick 1998). [30]

Enfin, en leur offrant l'opportunité de s'exercer, la formation entrepreneuriale renforce également les aptitudes des étudiants à réaliser avec succès les tâches afférentes à l'activité entrepreneuriale et multiplie ainsi leurs chances de réussir à mener à bien leur projet. [31]

[29] CHARAF-EDDINE R., NAIT HADDOU L. op.cit

[30] CHARAF-EDDINE R., NAIT HADDOU L. op.cit

[31] CHARAF-EDDINE R., NAIT HADDOU L. op.cit

Chapitre 2 : Université et entrepreneuriat au Maroc

Section 1 : De l'absence à l'émergence d'une relation

1. Un contexte économique propice à l'intégration de l'entrepreneuriat au sein des universités marocaines

Jusqu'au début des années 2000, pratiquement aucune relation n'était établie entre "université" et "entrepreneuriat" au Maroc excepté dans quelques structures d'enseignement supérieur spécifiques (écoles d'ingénieurs et de commerce) où des missions de conseils y étaient opérées. Les autres canaux de l'enseignement de l'entrepreneuriat, c'est-à-dire la sensibilisation, la formation et l'accompagnement, étaient quant à eux quasi inexistants au sein des universités marocaines.[32]

Néanmoins, le contexte de l'économie marocaine à partir des années 90, marquées par la montée du chômage parmi les jeunes diplômés et le creusement des écarts entre le profil de ces derniers et les besoins en ressources humaines d'une économie en voie de modernisation, ont poussé à une remise en cause de ce modèle. En effet, la nécessité de repenser le rôle et la place de l'université dans l'économie en vue d'une meilleure insertion socioéconomique des jeunes s'est peu à peu imposée sur la scène politique.[33]

Toutefois, L'Etat a tout d'abord tenté de répondre à ce problème par d'autre voies, notamment par la création du Conseil National pour la Jeunesse et l'Avenir (CNJA) en 1990 qui avait pour mission l'information et la facilitation de l'auto-insertion des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle. Cette structure a mené au cours des années 1990 des actions d'envergure en faveur de l'insertion professionnelle des jeunes mais aussi de la création d'entreprise. En effet, celle-ci a commencé à être perçue comme une des réponses pouvant être apportées au fléau du chômage.[34]

---

[32] SKOURI A. "Universite et entrepreneuriat au maroc: etat des lieux et perspectives d'evolution.". In : schmitt c (éd.). *Université et entrepreneuriat une relation en quête de sens*. [s.l.] : l'harmattan, 2005. P. 81-123.
[33] SKOURI A. Op cit.
[34] SKOURI A. Op cit.

Un nombre considérable de lois d'appui au jeunes créateurs de PME sur les volets juridique, financier, informationnel et administratif ont ainsi été graduellement promulgués dont les plus importantes sont les suivantes :

- "la loi relative à l'octroi de prêts de soutien à certains promoteurs ;
- la loi relative à la mise en œuvre du fonds de garantie;
- la loi relative aux micro-crédits ;
- la convention signée en 1988, entre l'Etat et chaque banque ou organisme de financement souhaitant octroyer des crédits à de jeunes promoteurs"[35]

Des mesures ont ensuite été mises en place pour tenter de combler le manque d'informations noté chez les jeunes quant aux démarches à entreprendre pour la création d'une entreprise dont :

- "l'élaboration en 1991, d'un guide du jeune promoteur en association avec le groupement des banques (GPBM) et l'office de formation professionnelle (OFPPT) ;
- la mise à jour, en 1993, du programme d'Information et d'Assistance à la Création des Entreprises (PIACE) ;
- l'encouragement des jeunes entrepreneurs à s'organiser en associations;
- l'organisation de débats publics et de campagnes d'information"[36]

En 2002, l'Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise (ANPME) a été créée en vue de renforcer le dispositif d'accompagnement des jeunes entrepreneurs. Celle-ci avait plus précisément comme mission de "contribuer de façon active à la promotion, au développement et à la mise à niveau de l'entreprise, en s'appuyant sur le réseau d'institutions publiques et privées de promotion existant, tout en les dynamisant et en coordonnant leurs actions." [37]

[35] SKOURI A. Op cit.
[36] SKOURI A. Op cit.
[37] SKOURI A. "Universite et entrepreneuriat au maroc: etat des lieux et perspectives d'evolution.". In : schmitt c (éd.). *Université et entrepreneuriat une relation en quête de sens*. [s.l.] : l'harmattan, 2005. P. 81-123.

2. La reconnaissance de l'université comme acteur clé de la réussite entrepreneuriale

Malgré les nombreuses dispositions prises, force est de constater que les résultats n'ont pas été à la hauteur des investissements et ce pour deux raisons principales :

- Un contexte national encore trop peu favorable à la création d'entreprise : même si des efforts ont été faits en ce sens, de nombreuses contraintes liées "aux procédures administratives, aux possibilités d'accès au financement bancaire, au coût des facteurs de production, au poids de la fiscalité, au problème du foncier, et au problème d'information sur les opportunités financières et d'accompagnement" persistent et entravent ainsi le développement de l'initiative entrepreneuriale au Maroc.
- Pour les rares jeunes entrepreneurs ayant réussi à lever des fonds, ceux-ci ont souvent du mal à surmonter les difficultés rencontrées lors du lancement de l'entreprise. Ces difficultés, souvent révélatrices du manque de compétences du ou des porteurs de projets, causent, dans de nombreux cas, la chute de la toute jeune entreprise. [38]

Afin de répondre à la première contrainte et lever ainsi les freins à la création d'entreprise, l'Etat a mis en place un certain nombre d'actions dont la création d'un fonds de garantie au profit des jeunes entrepreneurs, des mesures pour assouplir les procédures administratives liées à la création d'entreprise puis la création, en 2001, des Centres Régionaux d'Investissement (CRI) ayant été désignés comme l'interlocuteur principal des entrepreneurs et qui mettent à leur disposition des dispositifs d'accompagnement.[39]

Concernant la deuxième contrainte qui est la difficulté pour les jeunes entrepreneurs marocains de réussir à mener à bien leur projet d'entreprise, une insuffisance voir une absence d'esprit d'entreprise ainsi qu'un manque de compétences en termes de gestion d'entreprise ont été relevés chez ces jeunes et expliqueraient leur incapacité à surmonter les difficultés liées à la création d'entreprise. Pour preuve, le taux d'échec estimé des entrepreneurs ayant bénéficié du "crédit jeune promoteur" est de 32%. A cela, deux explications ont été données :

- Le manque de programme de sensibilisation et/ou de formation à l'entrepreneuriat à tous les niveaux de cycles de formation. La plupart des étudiants ne sont donc pas familiarisés avec

[38] SKOURI A. Op cit.
[39] SKOURI A. Op cit.

l'environnement entrepreneurial et c'est ce qui explique en partie pourquoi ils accordent autant d'importance au sentiment de stabilité et sécurité dans l'emploi qu'ils pensent d'ailleurs ne pouvoir trouver uniquement au sein de l'administration et de la fonction publique.

-L'insuffisance et le manque d'efficacité des structures d'accompagnement qui auraient pourtant pu jouer un rôle crucial compte tenu des nombreuses limites qui entravent le développement de l'entrepreneuriat au Maroc.[40]

Les explications données ci-dessus sont ainsi la preuve que l'université a réellement un rôle déterminant à jouer dans la réussite des jeunes entrepreneurs marocains. Force est de constater cependant que celle-ci n'a pas réussi à insuffler à ses étudiants ni un esprit d'entreprendre pourtant fondamental, ni les outils nécessaires à une gestion saine d'une entreprise. Outre la faiblesse quantitative et qualitative des formations en entrepreneuriat qu'elle dispense, celle-ci ne s'est pas impliquée, au début du moins, dans l'accompagnement concret de ces jeunes durant tout le processus de création d'entreprise. Elle s'est ainsi limitée à "produire" et "fournir" des diplômés dont le profil était, par ailleurs, de moins en moins en phase avec les besoins de l'économie marocaine.[41] Cela s'explique, selon A.skouri par "l'absence [au sein de l'université marocaine] d'une mission "entrepreneuriale" précise alimentant une vision de long terme et de projets clairs mobilisant des équipes homogènes explique cette situation" .

La prise de conscience du besoin urgent de remédier à cette situation a mené à la mise en place de mesures au sein de l'université à la fin des années 90 visant à mieux former les jeunes souhaitant se lancer dans une carrière entrepreneuriale à la gestion d'entreprise via le programme "formation-insertion". En outre, le Réseau Maroc Incubation et Essaimage a été créé en 2002 par les pouvoirs publics, en partenariat avec des acteurs de l'écosystème marocain, afin de créer des ponts avec le monde des entreprises et d'encourager l'entrepreneuriat à travers le déploiement d'un programme d'incubation et d'essaimage. Ce réseau fédère actuellement une vingtaine d'incubateurs.[42]

---

[40] SKOURI A. Op cit.

[41] SKOURI A. Op cit.

[42] RADI S., ALAOUUI L. *Le rôle de l'Université dans la promotion de l'esprit d'entreprendre et le développement des compétences entrepreneuriales* [En ligne]. 2017.

Cependant, demeurant encore limitées à quelques composantes de l'université et se basant sur une définition restreinte de la formation entrepreneuriale, ces actions n'ont pas réellement réussi à transmettre aux étudiants l'esprit d'entreprendre ni les clés nécessaires pour se lancer dans une telle aventure.

Afin que l'université puissent réellement exercer le rôle qu'elle devrait jouer en matière de sensibilisation, formation et d'accompagnement à l'entrepreneuriat, la nécessité de redéfinir les missions, l'organisation et la gestion de l'université, à travers la révision de son cadre juridique semble nécessaire.

Section 2: les leviers pour l'intégration de l'entrepreneuriat au sein des universités marocaines

1. Un nouveau cadre juridique plus favorable à l'entrepreneuriat

Au Maroc, les bases juridiques des missions et de l'organisation de l'université ont été reposées à la fin des années 1990 notamment au travers de l'élaboration de la Charte Nationale sur l'Éducation et la Formation (1999). Les métiers historiques de l'université, c'est-à-dire la formation et la recherche ont ainsi été repensé en tenant compte de la nécessité de lier la question de la formation à celle de l'emploi et celle de la recherche à son application dans l'environnement économique.[43]

Ces réformes ont ainsi permis d'offrir un nouveau cadre juridique plus favorable à l'intégration de l'entrepreneuriat dans l'écosystème universitaire. L'objectif de ces réformes pour l'Etat était avant tout de faire de l'université un acteur clé du développement économique du pays et ce en favorisant l'innovation et les transferts technologiques. Afin d'y parvenir, la charte a prévu d'encourager :

- La mise en place de réseaux de recherche reliés à des entreprises et la création de structures d'interface université-entreprise ayant pour rôle de connecter la recherche universitaire à son environnement économique, ainsi que de faciliter le transfert des ressources de l'université (connaissances, savoir-faire) vers l'entreprise (article 126) ;

[43] SKOURI A. Op cit.

- Le soutien financier à la collaboration entre université et entreprise en accordant la priorité, à travers l'allocation des ressources du Fonds National de Soutien de la Recherche et de l'Innovation, aux projets de recherche-action initiés à la demande des entreprises et impliquant un laboratoire de recherche universitaire ainsi qu'aux thèses de doctorat en entreprise traitant de problématiques proposés et cofinancés par ces dernières (article 128) ;
- "l'introduction, dans les établissements de recherche et de formation, de l'esprit d'entreprise et de gestion de l'innovation et l'encouragement du développement d'activités à haute valeur ajoutée par la valorisation de la recherche-développement" (article 129). [44] Afin d'y parvenir, la charte prévoit de :
    - Favoriser la mobilité des chercheurs entre les divers secteurs d'activité et les centres de recherche;
    - S'assurer de la diffusion des connaissances en renforçant "les missions de documentation, de veille technologique, de diffusion des résultats des travaux et de diffusion des résultats de recherche"
    - D'encourager la création d'incubateurs universitaires innovants afin d'accompagner les étudiants et chercheurs porteurs de projets de création d'entreprise.[45]

Ce nouveau cadre juridique offre ainsi à l'université tous les outils pour pouvoir s'acquitter de ses missions en matière entrepreneuriale. Nous allons donc voir dans le paragraphe suivant les mesures prises par l'université pour mener à bien lesdites missions.

2. La promotion de l'enseignement de l'entrepreneuriat au Maroc

2. 1 Les mesures prises pour développer l'enseignement de l'entrepreneuriat

Au Maroc, l'enseignement de l'entrepreneuriat au sein des universités est assez récent puisque c'est seulement à partir des années 2000 que ces dernières ont commencé à intégrer des modules et des parcours en entrepreneuriat au sein de leur cursus. Ces initiatives sont nées à la suite de certaines mutations qu'ont connu la politique économique et le système d'enseignement supérieur du royaume dont les plus importantes sont les suivantes :

[44] SKOURI A. Op cit.
[45] SKOURI A. Op cit.

-La réforme de l'enseignement supérieur (loi 01/00) de 2000 qui a permis un rapprochement de l'université avec son environnement économique et l'écosystème entrepreneurial. C'est ainsi que les premières formations en entrepreneuriat ont été réalisées par des incubateurs et des interfaces université-entreprises.

- L'implémentation des programmes de stratégies sectorielles qui ont valorisé l'acte entrepreneurial dans tous les secteurs et ainsi favorisé l'émergence de formations entrepreneuriales au sein des établissements enseignant les disciplines en lien avec ces secteurs.

- La création des centres régionaux d'investissement (C.R.I) qui ont mis en avant l'importance de la création d'entreprises au Maroc. Ces derniers ont constitué des partenaires privilégiés pour les universités ayant commencé à enseigner l'entrepreneuriat.

-La prolifération de structures d'appui à la création d'entreprises au Maroc (Fondation BP, AFEM, CJD, Injaz AL Maghrib, Maroc Entreprendre,..). Nombre de ces organismes ont mené des actions de sensibilisation à l'entrepreneuriat au sein des universités et certaines sont même à l'origine de la création de certains modules de formations en entrepreneuriat mis en place dans des universités.

L'université Cadi Ayyad à Marrakech et l'ENSIAS à Rabat font partie des premiers établissements à avoir lancé des formations en entrepreneuriat en 2001.

L'enseignement de l'entrepreneuriat s'est ensuite propagé au Maroc par la mise en place de formations structurantes co-construits par des universités et des organismes internationaux ayant une expertise dans le domaine. Les principales sont les suivantes :

- le Programme Comprendre L'Entreprise (CLE) dans des universités en partenariat avec le Bureau International du Travail (BIT) ;
- le Programme Culture Entrepreneuriale dans les écoles d'ingénieurs marocaines (CEEIMTEMPUS);
- les formations EDP et ESP dans le cadre du projet ALEF de l'USAID.

Mais ce n'est qu'en 2011, dans le cadre du plan d'urgence et du projet de "renforcement de la licence : nouvelle approche", que l'enseignement de l'entrepreneuriat a été généralisé à l'université avec l'intégration du module "Culture entrepreneuriale" au sein de tous les cursus pédagogiques des licences fondamentales et professionnelles. Par ailleurs, des filières de

licence et master spécialisées en entrepreneuriat ont été créées et nombre de compétitions intra et inter-universitaires du meilleur projet d'entreprise ont été organisées.[46]

2.2. Analyse des faiblesses de l'enseignement de l'entrepreneuriat au Maroc

Zammar et Abdelbaki ont analysé les différents programmes de formation en entrepreneuriat des universités marocaines. Ce travail leur a permis d'identifier les principaux points faibles de l'enseignement de l'entrepreneuriat au Maroc :

-Malgré l'ouverture du module entrepreneuriat à toutes les licences fondamentales, les filières et diplômes d'entrepreneuriat demeurent limités à un nombre restreint d'universités et d'écoles de commerce et d'ingénieurs.

- 75% des enseignements sont dispensés en classe et 25% seulement correspondent à des études terrain alors que, selon plusieurs études, celles-ci sont plus à même d'insuffler l'esprit entrepreneurial.

- Les universitaires représentent 75% des enseignants dans les programmes de formation en entrepreneuriat. Bien qu'ayant l'avantage de favoriser la pérennisation des programmes de formations, nombre de ces enseignants ne disposent pas hélas d'expériences dans le monde de l'entreprise et peuvent ainsi difficilement transmettre aux étudiants une vision concrète de l'entrepreneuriat.

-La majorité des formations en entrepreneuriat se focalise sur "l'esprit et la culture d'entreprise". Une moindre importance est accordée à la logique de conception et montage de projet ainsi qu'à la connaissance de l'écosystème entrepreneurial national alors que selon l'étude de Lagdim soussi et Fadili (2018[47]) menée auprès d'étudiants ayant suivi un module d'Entrepreneuriat au sein de l'école de commerce et de gestion d'Agadir, la mauvaise connaissance du marché est un des principaux obstacles cités par lesdits étudiants lors de la création d'une entreprise.

[46] ZAMMAR R., ABDELBAKI N. *Université marocaine et culture entrepreneuriale: quels enjeux et quelles perspectives de développement ?*
[47] LAGDIM SOUSSI H., FADIL H. Op cit.

- Peu d'actions sont mises en place pour évaluer l'efficacité et l'impact de ces formations alors qu'elles permettraient de récolter des informations précieuses sur la manière d'améliorer la performance de l'enseignement de l'entrepreneuriat. Il serait notamment intéressant de mener des évaluations auprès des diplômés (taux de création d'entreprise, métier exercé).

- La question de l'innovation est encore trop peu étudiée au sein de ces formations, et même quand elle l'est, celle-ci se limite souvent à une sensibilisation des étudiants sur l'importance d'innover dans l'entrepreneuriat. Peu d'entre elles tente,t de familiariser les étudiants avec les différents outils qui ont été développés pour aiguiller les porteurs de projet dans la recherche d'une solution innovante (Design thinking, value proposition etc). Néanmoins, la mise en place de la stratégie Maroc innovation ainsi que la multiplication des cités de l'innovation annonce un avenir prometteur concernant la place accordée à l'innovation dans les formations à l'entrepreneuriat.

PARTIE 2 : COMMENT ENSEIGNER L'ENTREPRENEURIAT ?

Chapitre 1 : Les préconisations tirées de la recherche

Section 1 : Quelles sont les compétences à avoir pour devenir entrepreneur ?

1. La notion de « compétences entrepreneuriales »

Avant de pouvoir identifier les méthodes pédagogiques les plus adaptées à l'enseignement de l'entrepreneuriat, il s'avère nécessaire tout d'abord de déterminer les compétences à détenir pour être performant durant le processus entrepreneurial, ces compétences, c'est-à-dire, les compétences entrepreneuriales. Le concept de compétences entrepreneuriales fait référence à la somme des connaissances (savoirs), attitudes (savoir-faire) et habiletés (savoir-être) essentielles à avoir pour être performant durant le processus entrepreneurial.[48]

La recherche en entrepreneuriat fortement influencée par l'approche individualiste dans les années 80 a pendant longtemps négligé la question des compétences entrepreneuriales. En effet, cette approche, fondée sur l'idée selon laquelle "certains individus auraient des traits de personnalité et des caractéristiques uniques qui les prédisposeraient à une activité entrepreneuriale" (Greenberger et Sexton, 1988) a accordé peu d'importance aux actions de l'entrepreneur pour se concentrer sur l'identification de ses traits, caractéristiques psychologiques et attributs personnels. [49]

Les résultats de ces travaux étant peu concluants, ces chercheurs ont fini par définir l'entrepreneur comme étant « une personne pleine de contradictions et tellement remplie de traits qu'elle pourrait être n'importe qui » (Gartner, 1988). [50]

L'approche par les traits n'étant pas suffisante pour expliquer la réussite dans le processus de création d'entreprise, un deuxième courant de recherche est apparu dans les années 1990 qui

[48] Zineb A., Surlemont B. *Le processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales : une approche cognitive* [En ligne]. [s.l.] : Académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation, 2007.
[49] Zineb A., Surlemont B. op.cit.
[50] Zineb A., Surlemont B. op.cit.

se concentre cette fois-ci davantage sur les actions de l'entrepreneur (Carter et al., 1996; Alsos et Kolvereid, 1998). Cette approche fonctionnaliste se base sur l'idée selon laquelle la bonne réalisation des activités, dites de gestation (la rédaction d'un business plan, la réalisation de prévisions financières, la recherche de financement, etc.), est déterminante pour réussir en tant qu'entrepreneur (Souitaris et al, 2007). De nombreuses études ont donc été conduites pour déterminer les différents types d'activités de gestation réalisés par les entrepreneurs. En se concentrant seulement sur les activités en tant que telles, ces recherches n'ont pas cherché à déterminer le rôle de l'individu, c'est-à-dire, l'entrepreneur, dans leur mise en place (L. Shook, L. Priem & E. Mc Gee, 2003, P.390). [51]

Dès les années 90, des chercheurs ont proposé de s'intéresser cette fois-ci plus à "l'interaction de l'entrepreneur avec la situation entrepreneuriale" dans le but de déterminer ses comportements et réactions. Certaines de ses recherches, inspirées de la psychologie cognitive, ont tenté de comprendre "comment les entrepreneurs pensent et pourquoi ils agissent comme ils le font" (Mitchell et al, 2002). Les résultats de ces travaux ont ainsi permis "d'identifier les connaissances, attitudes et habiletés nécessaires durant le processus entrepreneurial" qu'on regroupe sous le nom de compétences entrepreneuriales.[52]

Ces compétences ont été déterminées en fonction des situations auxquelles l'entrepreneur est confronté et des compétences qu'il doit mobiliser pour y faire face. Les compétences que l'entrepreneur se doit de posséder sont donc dépendantes du contexte et diffèrent ainsi d'une phase à l'autre du processus entrepreneurial.

2. Les compétences entrepreneuriales dans les différentes phases du processus

À partir des principales compétences entrepreneuriales que les recherches ont permis d'identifier, Shook, Priem et McGee (2003) ont tenté de classer chronologiquement ces compétences en fonction du moment où elles intervenaient dans le processus entrepreneurial. Pour ce faire, Shook et al. (2003) ont repris les quatre grandes étapes du processus de création d'entreprise identifiées par Learned (1992) et de Shane et Venkatraman (2000) :

[51] Zineb A., Surlemont B. op.cit.
[52] Zineb A., Surlemont B. op.cit.

L'intention

Cette étape correspond au moment où le futur entrepreneur développe l'intention de créer sa propre activité mais qu'il n'a pas encore défini une idée de projet. À cette étape du processus, le porteur de projet doit faire preuve d'un réel engagement pour son projet d'entreprise et être déterminé à entreprendre tous les efforts nécessaires pour le mener à bien (Kirzner, 1997).

L'identification

Cette étape correspond à l'identification d'une opportunité d'affaires. Afin de pouvoir déceler des opportunités, l'individu doit posséder d'une part un comportement orienté vers la recherche d'informations et d'autre part un esprit alerte permettant de détecter les opportunités.

Concernant l'esprit alerte, deux sous-habiletés sont nécessaires : 1) savoir prêter attention aux faits pour percevoir les stimuli internes ou externes qui se manifestent à l'individu 2) puis intégrer ces stimuli en retrouvant en mémoire des connaissances associées à l'information recueillie. Cela présuppose donc que les informations existent dans l'environnement et que l'individu à la liberté d'en faire usage ou non.

Or, il s'avère que les individus ne sont pas tous égaux par rapport à l'accès à l'information, ce que S. Shane (2000) appelle "l'asymétrie d'information". Cette différence détermine en partie leur capacité à pouvoir détecter les opportunités.

Au niveau de leurs sources d'information, les études ont montré que les entrepreneurs ont tendance à utiliser des canaux informels (Brush, 1992 ; Mohan-Neill, 1995 ; Johnson and Kuehn, 1987) comme le contact personne à personne par exemple (Specht, 1987). Cela signifie donc que les informations utilisées proviennent le plus souvent du réseau de connaissances de l'entrepreneur. Il semble donc que les individus ayant un réseau social plus dense seront ceux qui auront le plus facilement accès à l'information.

En outre, afin de pouvoir intégrer les stimuli relatifs à l'information recueillie (2ème sous-habileté), l'individu doit détenir les connaissances qui y sont associées. Plusieurs chercheurs

travaillant sur la question de l'apprentissage entrepreneurial ont en effet affirmé que le niveau de connaissances dont dispose l'individu détermine son aptitude à en acquérir de nouvelles reliées aux anciennes (Ravasi et Turati, 2005). Cohen et Levinthal (1990) ont nommé ce phénomène la 'capacité absorbante' qui présume que "plus un individu détient des connaissances dans un domaine, plus il a la capacité d'en acquérir d'autres (et donc d'apprendre) plus facilement".

L'exploration

Après l'identification de l'opportunité, la prochaine étape pour l'entrepreneur consiste à déterminer si celle-ci mérite d'être exploitée. Pour cette étape cruciale, l'entrepreneur doit démontrer une certaine capacité à apprécier et établir un jugement par rapport à la valeur de l'opportunité mais aussi une capacité à prendre des décisions faisant appel à des habiletés de choix et d'engagement.

L'exploitation de l'opportunité

Durant cette phase, l'entrepreneur sera dans une période de grande incertitude, il "devra en effet chercher des solutions à des problèmes non encore parfaitement définis, trouver des applications à des idées non totalement développées et explorer des débouchés commerciaux à des concepts encore très flous". L'entrepreneur devra donc faire preuve d'une grande flexibilité et capacité d'adaptation face à la nouveauté ainsi que de résilience lorsque des difficultés apparaîtront.

L'identification et la description ci-dessus des différentes compétences que devraient posséder l'entrepreneur nous a permis de constater que celles-ci étaient souvent déterminées "par un ensemble de prédispositions, de caractéristiques personnelles et de facteurs cognitifs propre à l'entrepreneur". [53]

[53] Zineb A., Surlemont B. op.cit.

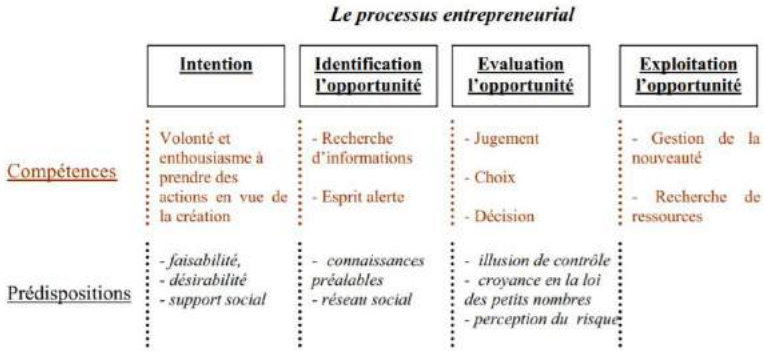


Schéma qui résume les compétences entrepreneuriales et les prédispositions qui les influencent pour chaque étape du processus entrepreneurial

Source : Zineb A., Surlemont B. *Le processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales : une approche cognitive.* Académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation, 2007

Section II : Comment enseigner l'entrepreneuriat : des outils pratiques

1. Aller au-delà du Business plan et des cours magistraux

L'étude menée par Rondsat (1990) a révélé, qu'au début des années 1990, la majorité des programmes de formation en entrepreneuriat restaient principalement axés sur la maîtrise du "Business plan". Celui-ci prévoyait cependant que les mutations que connaissait la société amèneraient à l'émergence de nouveaux types de formations faisant plus "appel aux expériences et aux habiletés des individus". Béchard et Toulouse (1991) ont aussi constaté que le cours magistral et les études de cas étaient les formats prédominants dans les formations universitaires à l'entrepreneuriat. Leur étude a aussi montré que ces dernières s'inspiraient principalement des pratiques pédagogiques traditionnelles, c'est-à-dire basées sur le contenu et accordant une moindre d'importance au processus d'apprentissage. [54]

Force est de constater qu'à l'heure actuelle, le plan d'affaires, les cours magistraux et les études de cas restent les outils pédagogiques prédominants dans les formations universitaires à l'entrepreneuriat (Solomon, Duffy et Tarabishy (2002).

[54] Carrier C. "L'enseignement de l'entrepreneuriat : au delà des cours magistraux, des études de cas et du plan d'affaires.". *Revue de l'Entrepreneuriat* [En ligne]. 2009. Vol. 8, n°2, p. 17.

Pourtant, aucune étude n'a pu démontrer un lien de causalité entre la réalisation d'un bon business plan et la réussite entrepreneuriale (Plaschka et Welsch, 1989 ; Reid et Smith, 2000 ; Carrier, Raymond et Eltaief, 2004 ; Zinger et Le Brasseur, 2003). En outre, dans son étude, Honig en a conclu que l'enseignement traditionnel ne permettait malheureusement pas de répondre aux besoins d'une éducation entrepreneuriale (Honig, 2004). En effet, celle-ci est plus en mesure de familiariser les étudiants avec un certain nombre de notions qu'ils pourront réutiliser dans des contextes connus plutôt que de leur permettre de développer leur capacité d'adaptation qui semble pourtant bien plus importante pour pouvoir évoluer dans un environnement aussi complexe et dynamique que celui de l'Entrepreneuriat. [55]

2. Les nouvelles approches pédagogiques utilisées dans l'enseignement de l'entrepreneuriat

Force est de constater qu'un besoin urgent existe de renouveler les méthodes d'enseignement à l'entrepreneuriat et de développer de nouveaux outils pédagogiques plus adaptés aux besoins des futurs entrepreneurs. Cette partie s'efforcera de présenter les nouvelles approches pédagogiques qui ont été récemment développées dans l'enseignement de l'entrepreneuriat et qui ont porté leurs fruits.[56]

Jeux de simulation

Pour Honig, "c'est dans l'action et par un processus essais-erreurs" que les individus peuvent développer leur capacité d'adaptation. C'est pourquoi, il propose, ainsi que d'autres auteurs, à recourir à l'utilisation des jeux de simulation. Les simulations, selon lui, permettraient justement aux étudiants d'être confrontés à des situations inhabituelles, d'apprendre à supporter les échecs et de renforcer leur capacité de résilience.

Les simulations comportementales en entrepreneuriat sont des mises en situation dans lesquelles un contexte d'affaires est créé afin de permettre à l'étudiant d'être confronté à la réalité entrepreneuriale, d'élaborer des stratégies, d'expérimenter certains comportements et développer ainsi ses habiletés entrepreneuriales.

[55] Carrier C. Op cit.
[56] Carrier C. Op cit.

Dans leur étude, Stumpf, Dunbar et Mullen (1991) ont tenté d'évaluer l'efficacité de ces simulations et ont ainsi mené une enquête auprès de 317 participants au cours de 28 simulations sur une période de deux ans. La grande majorité des étudiants ont déclaré avoir été convaincus de l'utilité de ce type d'exercice pour le développement de leur habileté entrepreneuriale. L'exercice serait d'autant plus formateur dans la mesure où les plus grosses difficultés identifiées par les étudiants dans la réalisation de ledit exercice correspondent, selon les auteurs, aux compétences clés à détenir pour devenir entrepreneur : "capacité de poser des questions de réflexion provocantes relatives au futur de l'entreprise, l'aptitude à générer plusieurs scénarios possibles, la redéfinition des enjeux pour les rendre plus intelligibles, la création d'une vision pour le futur de l'entreprise et l'habileté à chercher et promouvoir des idées innovantes."

Utiliser la culture pour transmettre l'esprit entrepreneurial

En matière de sensibilisation à l'entrepreneuriat, Benson (1992) proposer d'utiliser les ouvrages d'auteurs classiques, qui ont l'avantage selon lui "d'intégrer des leçons profondes à propos de l'entrepreneuriat, et de les sensibiliser à la possibilité et aux exigences d'une carrière entrepreneuriale". Il propose ainsi plusieurs ouvrages dont les personnages pourraient constituer, de par leurs qualités et habiletés, des modèles inspirants pour les étudiants en entrepreneuriat, il cite notamment "Le Prince de Machiavel, La République de Platon et le Roi Lear de Shakespeare".

Dans leur étude, Neck et Meyer (1998) ont, quant à eux, mis en avant l'importance grandissante qu'ont pris les contenus vidéos dans l'enseignement de manière générale et sont persuadés que ces derniers peuvent devenir un puissant outil pédagogique, notamment dans l'enseignement de l'entrepreneuriat. En effet, les films véhiculant une énergie positive et montrant que la détermination et les efforts réalisés payent peuvent, selon eux, constituer une importante source de motivation pour les étudiants souhaitant prendre le chemin périlleux de l'entrepreneuriat.

D'après Buckley, Wren et Michaelsen (1992), la projection de films dont l'action se passe en contexte d'affaires permettent aux étudiants d'avoir une vision concrète du monde des affaires mais également de les initier à certains concepts managériaux. Carrier suggère de

développer cette pratique, notamment, par la diffusion de films relatant l'histoire réelle d'entrepreneurs.

L'utilisation de récits de vie

Cette approche proposée par Rae et Carswell (2000), part de l'idée que les comportements entrepreneuriaux et les bons réflexes à avoir sont très souvent appris à travers les expériences de vie et les leçons que les individus en retirent. Ils suggèrent ainsi d'inviter les étudiants « à écrire leur biographie et à dresser une carte de leurs propres apprentissages susceptibles de les supporter dans une carrière éventuelle d'entrepreneurs ».

Solliciter plus de professionnels pour dispenser les formations

L'intervention de professionnels dans le domaine de la création et/ou gestion d'entreprises (entrepreneurs, managers, consultants, etc.) dans les cours d'entrepreneuriat n'est pas un phénomène nouveau. Cependant, ces derniers sont le plus souvent sollicités uniquement pour jouer le rôle de "pourvoyeurs d'anecdotes et d'expérience" selon Katz alors que leur contribution pourrait être beaucoup plus conséquente. L'entrepreneur-intervenant peut, entre autres, avoir un rôle de motivateur d'une part en faisant part aux étudiants des avantages du métier d'entrepreneur mais aussi en leur montrant qu'il est possible de réussir dans cette voie souvent représentée comme houleuse. Katz suggère aussi de privilégier les rencontres avec des entrepreneurs avec lesquelles les étudiants auront plus de facilités à s'identifier, notamment, ceux qui ont lancé leur entreprise peu après leur sortie d'université.

Utiliser l'approche expérientielle pour entraîner les étudiants à l'identification et/ou à la création d'opportunités d'affaires

Comme nous l'avons vu plus haut, une des habiletés que doit posséder l'entrepreneur est une certaine capacité à pouvoir identifier des opportunités d'affaires.

Afin de développer cette compétence chez les étudiants, les professeurs les invitent, la plupart du temps à analyser des cas entrepreneuriaux ou à s'entretenir avec des entrepreneurs dans le

but de déceler l'origine des idées d'affaires et le processus qui a amené à l'identification de ces idées.
Les professeurs visent, via la répétition de ce genre d'exercice, à amener les étudiants à développer certains mécanismes censés les aider à détecter des opportunités d'affaires.

Ces dernières années, d'autres méthodes, plus basées sur l'approche expérientielle, se sont développées. Par exemple, une des idées de Camille Carrier est de demander aux étudiants d'écrire chaque jour dans un journal une idée d'affaires. À la fin du mois, les trois meilleures idées doivent être identifiées en vue d'une évaluation plus consistante de ces idées.

Néanmoins, rien ne prouve aujourd'hui l'efficacité de ces méthodes à réellement développer les habiletés en question qui semblent en réalité extrêmement complexes à enseigner.

Développer la créativité pour faire émerger des idées de projet

Au lieu de tenter d'enseigner l'identification d'opportunité, il semblerait plus judicieux, selon Carrier de développer les sous-habiletés nécessaires à l'identification d'opportunités. C'est dans cette optique que dès les années 1990, certains chercheurs ont commencé à s'intéresser à la créativité, qui est l'une d'entre elles, et ont proposé d'intégrer des enseignements destinés à développer l'esprit créatif dans les formations en entrepreneuriat.

En effet, selon Gundry et Kickul (1996), l'identification d'opportunités d'affaires débute nécessairement par la mise en œuvre de processus de génération d'idées. Elles suggèrent ainsi de former les étudiants à la maîtrise de certaines techniques de créativité comme "le mind-mapping, la pensée divergente, le brainstorming, la pensée latérale et des techniques métaphoriques". Elles proposent également d'utiliser des méthodes "plus comportementales comme la création de jeux, de musique, de dessin et des exercices de simulation créative".

Organiser des ateliers d'intelligence collective pour développer et structurer les idées de projet

Après avoir identifié une idée d'affaires, vient maintenant la phase de structuration de cette idée et certains formateurs ont relevé le besoin chez les futurs entrepreneurs d'être

accompagné à cette étape. Carrier (2008) a ainsi développé une méthode, la carte prospective, permettant d'aider les futurs entrepreneurs "à mieux explorer toutes les potentialités de leur idée d'affaires initiale". Cette méthode nécessite de recourir à deux techniques de créativité, le groupe nominal et le mind-mapping.

Cette démarche collaborative, basée sur un travail de groupe, consiste à partir de l'idée d'affaires initiale d'un étudiant et de réfléchir collectivement aux différentes possibilités qu'elle offre en matière d'offres d'élaboration de nouveaux produits ou services tout en essayant d'y apporter un caractère innovant. Carrier (2008) a testé sa méthode auprès de douze groupes d'étudiants et les résultats ont été plus que concluants. En effet, la grande majorité des étudiants ont trouvé l'exercice fort utile puisqu'il leur aurait permis, entre autres, d'identifier de nouvelles possibilités d'offres auxquelles ils n'avaient pas songé mais aussi d'apporter des améliorations à leur idée de base. [57]

Chapitre 2 : Etude du cas INCO Scholar dans le cadre de l'élaboration de son programme de formation en entrepreneuriat

Section 1 : L'identification des besoins des étudiants

Le travail effectué dans le cadre d'INCO Scholar, du diagnostic au déploiement du programme de formation, fut aussi l'occasion de tirer des enseignements précieux sur la manière de former les étudiants à l'entrepreneuriat.

1. Elaboration du diagnostic

Afin de réaliser ce diagnostic, ma première mission a consisté à identifier, avec la collaboration d'Amina Kchirid, directrice du Master Innovation Social et Management de l'ESS, un noyau d'étudiants porteurs de projet à interroger. En effet, débuter avec un nombre restreint d'étudiants était nécessaire afin de pouvoir élaborer une évaluation précise des besoins en accompagnement des étudiants. 3 classes issues de filières entrepreneuriales, comprenant au total 75 étudiants, ont donc été choisi pour constituer ce groupe :

- Master 1 Innovation Social et Management de l'ESS
- Master 1 Innovation Social et Management de l'ESS

[57] Carrier C. Op cit.

- Licence professionnelle Entrepreneuriat et Management de la TPME (3ème année)
- Licence Eco-gestion option « entrepreneuriat » (3ème année)

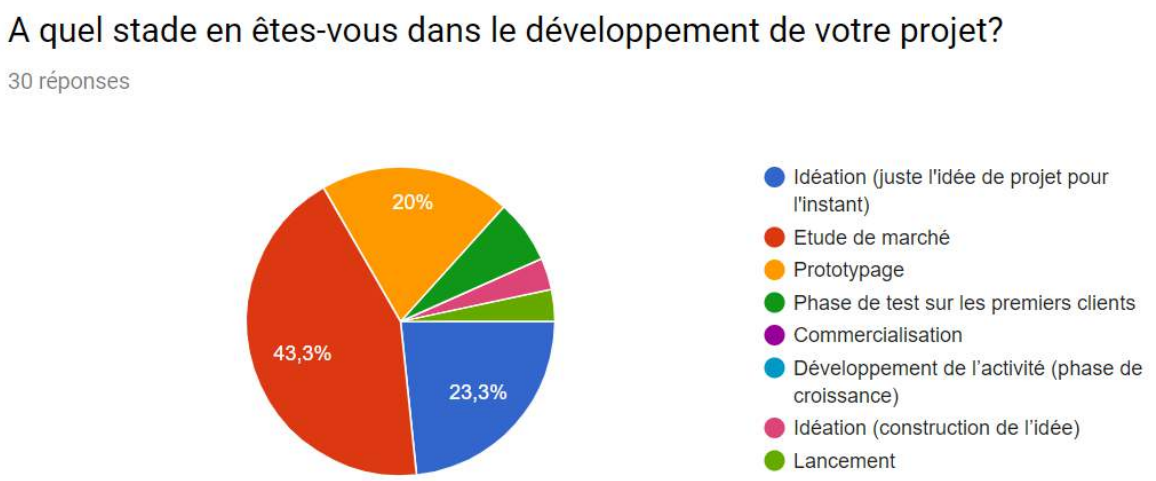
Une première rencontre a ainsi été organisée avec lesdits classes afin de faire connaissance avec eux et leur présenter le projet. Celle-ci fut aussi l'occasion de découvrir les projets des étudiants et de constater que la grande majorité d'entre eux avaient bel et bien une idée de projet d'entreprise qu'ils déclaraient vouloir concrétiser.
Par la suite, des entretiens ont été réalisés avec les équipes pédagogiques desdits classes. Le but de ces entretiens était de mieux comprendre le cursus de formations suivi par les étudiants pour savoir ce qu'il leur avait été enseigné mais aussi pour s'assurer de mettre en place un programme de formation qui soit dans une réelle logique de complémentarité et non de redondance par rapport à ce qui leur a déjà été enseigné par leurs professeurs.
A la suite de cela, des focus group ont été organisés avec chaque classe en vue d'évaluer leur maîtrise des outils business et d'identifier les difficultés auxquelles ils étaient confrontés dans la mise en œuvre de leur projet.

Afin d'avoir des données chiffrées, le diagnostic a été complété par un questionnaire en ligne diffusé auprès des étudiants et qui a permis de récolter des informations sur leur projet et les besoins qu'ils avaient en termes d'accompagnement.

2. Les résultats du diagnostic

Niveau de développement des projets

Le questionnaire en ligne nous a permis de déterminer à quel stade du processus de création d'entreprise en était les étudiants. Cela est en effet une information précieuse pour organiser des formations correspondant à leur niveau de développement.



43 % des étudiants sont en phase d'idéation et 23% en étude de marché. En somme, la grande majorité des étudiants (67%) sont encore au stade de la structuration de leur projet. Une grande importance devra donc être accordée dans les formations aux outils qui aident justement à affiner son idée de projet et à en déterminer les caractéristiques (design thinking, value proprosition, BMC).

<u>Les besoins en accompagnement des étudiants</u>

A partir de toutes les données recueillies, 4 types de lacunes ont été détecté chez les étudiants dans la construction de leur projet :

1. Manque de pertinence des idées de projet

Tous les étudiants ciblés interrogés possèdent une idée de projet plus ou moins déterminée. Cependant, peu d'entre eux sont capable de justifier la pertinence de leur idée en la reliant à un besoin concret constaté sur le terrain et/ou au caractère innovant du bien ou service qu'ils proposent. A titre d'exemple, la moitié des étudiants du master 1 d'Innovation Sociale ont des projets en lien avec le recyclage des déchets.
En tentant d'identifier les causes à cela, nous avons constaté que nombre d'entre eux avaient trouvé leur idée de projet en cherchant sur internet. Il nous a donc semblé important de tenter, à travers nos formations, de leur donner accès à d'autres sources d'inspirations.
En outre, même si l'idée semble de prime abord pertinence, il est nécessaire de mener une étude terrain pour s'assurer de l'existence d'un marché. Pour cela, l'analyse de marché est une étape cruciale à laquelle les étudiants doivent être sensibilisés et formés.

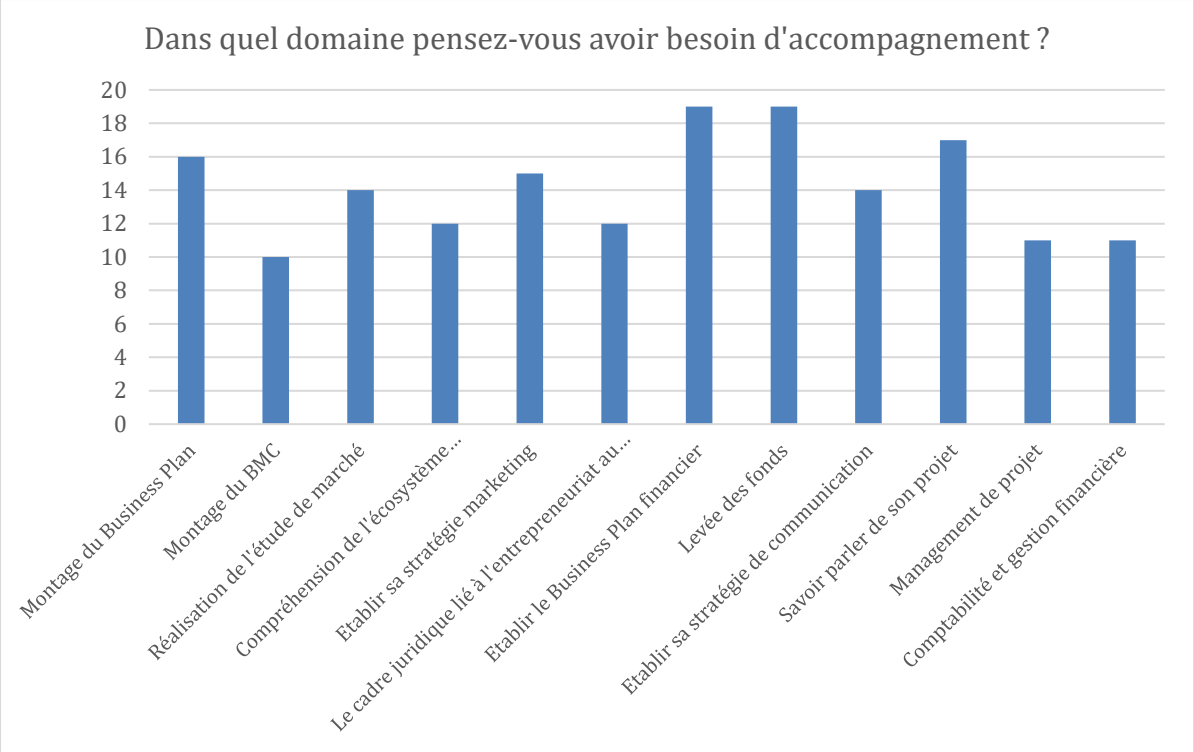
2. Comprendre l'écosystème entrepreneurial marocain

Les étudiants ont une connaissance limitée du contexte socio-économique, politique et législatif dans lequel s'inscrit l'entrepreneuriat au Maroc. Bien qu'ils aient étudié le statut juridique de l'entrepreneur et établi une cartographie des acteurs du financement de l'entrepreneuriat au Maroc, ils ne savent pas concrètement comment s'y prendre pour lever des fonds et quels sont les démarches juridiques à entreprendre lors de la création d'une entreprise. Or, selon l'étude de M. Bousseta auprès des jeunes entrepreneurs sur les contraintes rencontrées lors le création d'entreprise, 79% des enquêtés estiment que les procédures administratives qu'ils ont suivi pour créer leur entreprise ont été lourdes[58]. Il apparait donc nécessaire d'incorporer au sein du programme de formations des séances d'informations sur les démarches à suivre dans le cas d'une création d'entreprise.

3. Maîtrise des outils business (hard skills)

Les étudiants ont seulement une connaissance théorique des différents outils business utilisés lors de la création d'une entreprise (Business Plan, BMC, étude de marché etc). Ils déclarent en effet rencontrer des difficultés lorsqu'ils doivent réutiliser ces outils dans le cadre de leur projet professionnel. D'ailleurs, le questionnaire a permis de mettre en exergue que le Business Plan Financier était la tâche pour laquelle les étudiants ressentaient le plus besoin d'être accompagnés.

[58] BOUSSETTA. M, « Entrepreneuriat des jeunes et développement de l'esprit d'entreprise au Maroc : l'Expérience de MOUKAWALATI».

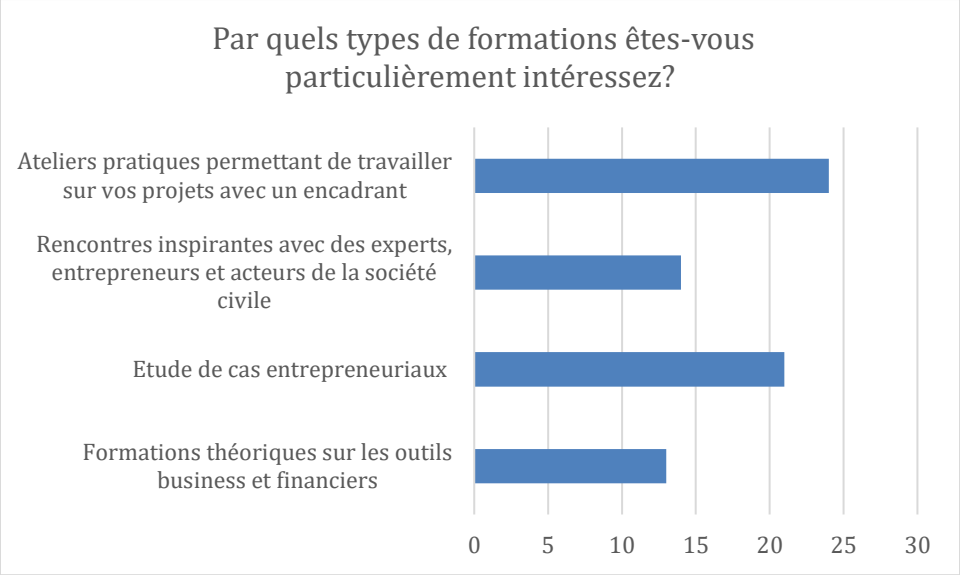


4. Soft skills

L'enseignement dispensé à la fac, majoritairement théorique, ne permet pas aux étudiants de réellement développer leurs compétences comportementales et relationnelles, pourtant mis en avant dans le monde professionnel, notamment dans l'entrepreneuriat. Lors de nos entretiens avec eux, nous avons pu noter que ces derniers ont notamment dû mal à communiquer de manière convaincante sur leur projet, ce qui pourrait les freiner par la suite, notamment lors de l'étape cruciale de la levée de fonds. « Savoir parler de son projet » arrive d'ailleurs en troisième position des domaines pour lesquelles les étudiants estiment avoir besoin d'être accompagnés.

<u>Les formats de cours les plus appréciés</u>

Comme nous l'avons vu plus haut, les cours pratiques qui permettent de mettre les étudiants en situation et de les entrainer à la réalisation des différentes activités afférentes à la création d'entreprise seraient plus efficaces. Le questionnaire nous a permis de constater que même chez les étudiants, les formations pratiques étaient à privilégier.



Section 2 : Un programme de formation adapté aux besoin des étudiants

1. Elaboration du programme de formation

A partir de ce constat, un programme de formation a été élaborée en tentant de répondre aux besoins identifiés.

Ce programme a été construit chronologiquement de manière à suivre les grandes étapes de la création d'entreprise. Il est réparti ainsi en 4 thématiques principales comprenant chacune différents modules destinées à donner aux étudiants tous les outils pour construire un projet d'entreprise cohérent et innovant.

1. DEVENIR ENTREPRENEUR

OBJECTIF : L'objectif de cette première unité de formation est de donner aux étudiants une vision réaliste de l'entrepreneuriat et de lui apporter le socle de connaissances nécessaires avant de se lancer.

MODULE 1 : DE L'ENVIE À L'ACTION D'ENTREPRENDRE

Contenu : Qu'est ce qu'entreprendre ? Quels sont les clichés à dépasser ?
Confronter son projet professionnel à un bilan personnel : contraintes privées, financières, motivation, objectifs ...

MODULE 2 : ENTREPRENDRE AU MAROC

Contenu : Analyse contextuelle et sectorielle de l'environnement entrepreneurial au Maroc
(ecosystème entrepreneurial - politique publique en faveur des entrepreneurs - mécanismes fiscaux - cartographie des acteurs du secteur auquel on s'adresse)

MODULE 3 : INTERAGIR DANS UN CONTEXTE PROFESSIONNEL

Contenu : Socle de compétences necessaires à acquérir avant même de se lancer dans une aventure entrepreneuriale
- Comment se comporter en milieu professionnel
- Savoir se présenter
- Ecrire un Email
- Savoir construire une présentation

MODULE 4 : LEADERSHIP ET GESTION DU TEMPS

Contenu : Comment fédérer autour de soi, comment organiser son temps et celui de son équipe, construire une relation professionnelle et humaine

2. DE L'ENVIE A L'IDEE

OBJECTIF : Inspirer les étudiants pour les aider à répondre efficacement aux défis majeurs qui agitent la société marocaine

MODULE 1 : LES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX AU MAROC

Contenu : Rencontres inspirantes avec des experts et acteurs de la société civile autour des différentes problématiques économiques, sociales et environnementales qui touchent le Maroc et faire émerger des idées de projets innovants répondant à ces besoins spécifiques.

MODULE 2 : EMERGENCE D'UNE IDÉE

Contenu : Apprentissage de la méthodologie d'idéation du Design Thinking et test de la méthodologie sur le projet du bénéficiaire.

Comment déceler une opportunité, qu'est ce qu'une idée innovante ?

Ce module doit contenir à la fois une formation théorique sur la méthodologie d'idéation mais également des ateliers pratiques visant à avoir une approche spécifique à chaque porteur de projet

3. DE L'IDEE AU PROJET

OBJECTIF : **Cette unité à pour objectif de former les étudiants à tous les grand(e)s outils et théories business qui leur seront utiles tout au long de leur aventure entrepreneuriale**

MODULE 1 : BUSINESS MODEL CANVA

Contenu : Qu'est ce que le BMC, quand l'utiliser, comprendre le profil du consommateur/client/bénéficiaire + Focus Proposition de valeur

MODULE 2 : BUSINESS PLAN

Contenu : Qu'est ce qu'un Business Plan / A quoi sert il / Destinataire du BP / De quoi est-il composé ? / Comment élaborer son BP ?

MODULE 3 : ÉTUDE DE MARCHÉ

Contenu : Qu'est ce que l'étude de Marché / Analyse de la concurrence / Avantages compétitifs / Maitrise des outils marketing de base (SWOT, PESTEL)

MODULE 4 : PRÉVISIONNEL FINANCIER

Contenu : Apprendre à traduire de manière chiffrée son projet. Quelle est l'utilité d'un prévisionnel financier ? Qui en sont les destinataires ? Comment l'élaborer ?

MODULE 5 : COMPTABILITÉ

Contenu : Mettre en place une organisation comptable efficace. Comprendre les mécanismes comptables de base.

3. DE L'IDEE AU PROJET

MODULE 6 : FORMATION JURIDIQUE

Contenu : Choix de la structure et dépôt des statuts, pacte d'actionnaire, modèles de contrats types (franchise, etc.)

MODULE 7 : SALE MANAGEMENT

Contenu : Mettre en place des process de commercialisation, se fixer des objectifs et gérer ses ventes

MODULE 8 : TEST CLIENT

Contenu : Comment tester son idée et son produit ou service en approchant le marché visé : Analyser le retour client.

MODULE 9 : STRATEGIE MARKETING

Contenu : Formation au marketing stratégique apportant les repères pratiques et méthodologiques essentiels

MODULE 10 : STRATÉGIE DE FINANCEMENT

Contenu : Connaître les différents processus, les fonds et les investisseurs. Comprendre les pratiques de valorisation d'une Start-up . Cibler ses investisseurs en fonction de son secteur et son stade de développement

4. COMMUNIQUER

OBJECTIF : **Cette unité aura pour objectif de donner aux bénéficiaires les clés élémentaires d'une bonne communication à la fois personnelle et professionnelle**

MODULE 1 : CULTURE D'ENTREPRISE

Contenu : Charte de l'entreprise (Valeurs, missions, objectifs) Capital immatériel d l'entreprise - necessaire pour fédérer autour de soi et pour bien ficeler sa stratégie e communication

MODULE 2 : PRISE DE PAROLE EN PUBLIC

Contenu : Comment maitriser son expression corporelle en public et maitriser son discours pour correspondre aux standards des différents pitchs (public investisseurs ..)

MODULE 3 : COMMUNICATION OFFLINE & ONLINE

Contenu : Communication externe et interne, relations presse, 'événementiel tout comme la création de supports marketing et autres documents utiles pour l'entreprise.

MODULE 4 : NEGOCIER

Contenu : Choisir son approche en négociation. Préparer sa négociation. Maîtriser les étapes clés de la négociation

Trois types de format différents ont été créés afin de répondre à l'hétérogénéité des compétences que le programme se donne pour but de développer.

2. Déploiement du programme de formations

A l'heure actuelle 4 formations ont été organisées :

1. « Devenir entrepreneur » : Cette formation avait pour objectif de donner aux étudiants une vision plus concrète de ce que signifie être entrepreneur et de ce que cela implique, au-delà des clichés et idées préconçues grâce notamment au témoignage d'un entrepreneur, Youssef Lamlihe.
2. « Forme-toi en stratégie marketing » : cette formation a permis d'initier les étudiants aux outils marketing et de communication, indispensable à maîtriser pour toute personne souhaitant se lancer dans l'aventure entrepreneuriale. Celle-ci fut animée par Mohamed Rahmo, consultant en marketing digital.
3. « Entreprendre grâce aux déchets » : Cette formation visait à donner aux étudiants une vision plus précise de la gestion des déchets au Maroc et à réfléchir ensemble à des idées de projets innovants dans le secteur puisque nombre d'entre eux souhaitaient entreprendre dans ce domaine. Elle fut dispensée au sein des locaux de Ressourc'in, une entreprise sociale d'insertion et de valorisation des déchets.
4. « Responsabilité sociétale des entreprises : de quoi parle-t-on ? » : cette formation a été organisée à la demande des étudiants qui voulaient comprendre concrètement comment concevoir et mettre en œuvre une politique RSE au sein d'une entreprise marocaine. Elle a été animée par Zakariya Elfatih, consultant en développement durable et RSE au sein de Déclic, cabinet de conseil en RSE et communication responsable.

Bibliographie

- BERRADA J., TAQI A. "Caractéristiques démographiques et intention entrepreneuriale: cas des étudiants marocains.". *Revue africaine de management* [En ligne]. 2017. Vol. 2, n°2, p. 206-219. Disponible sur : < https://revues.imist.ma/index.php?journal=RAM&page=article&op=view&path%5B%5D=9030&path%5B%5D=5455 > (consulté le 11 octobre 2018)

- BOUDABBOUS s. "L'intention entrepreneuriale des jeunes diplômés.". *Revue Libanaise de Gestion et d'Economie* [En ligne]. 2011. Vol. 4, n°6, p. 3. Disponible sur : < https://ac.els-cdn.com/S1999762011700337/1-s2.0-S1999762011700337-main.pdf?_tid=f55874b9-67d7-43fa-9ff9-c5e241b41826&acdnat=1539250332_a07ac21b5dca4da811b04305365c711d > (consulté le 11 octobre 2018)

- CHARAF-EDDINE R., NAIT HADDOU L. "L'impact de la formation universitaire en entrepreneuriat sur l'auto-efficacité et les intentions entrepreneuriales des étudiant.". *Reinnova* [En ligne]. 2016. Vol. 1, n°2, p. 6. Disponible sur : < https://revues.imist.ma/index.php?journal=REINNOVA&page=article&op=view&path%5B%5D=8747 > (consulté le 11 octobre 2018)

- EL OUAZZANI K., KOUBA S., YASSINE S. *L'enseignement de l'entrepreneuriat dans l'université*. Agadir : 12eme Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 2014.

- FAYOLLE A., GAILLY B. "Évaluation d'une formation en entrepre neuriat : prédispositions et impact sur l'intention d'entreprendre.". *M@n@gement* [En ligne]. 2009. Vol. 12, n°3, p. 176. Disponible sur : < http://dx.doi.org/10.3917/mana.123.0176 >

- LAGDIM SOUSSI H., FADIL H. "Le rôle de l'université dans le développement de l'intention entrepreneuriale chez les étudiants.". *Revue africaine de management*. 2018. Vol. 3, n°2, p. 27-35.

- RADI S., ALAOUUI L. *Le rôle de l'Université dans la promotion de l'esprit d'entreprendre et le développement des compétences entrepreneuriales* [En ligne]. [s.l.] : [s.n.], 2017. Disponible sur : < http://africabusiness.org/wp-content/uploads/2017/10/95_Lalla-Latifa-ALAOUI_-Le-r%C3%B4le-de-luniversit%C3%A9-dans-le-d%C3%A9veloppement-de-lesprit-dentreprendre.pdf > (consulté le 11 octobre 2018)

- SCHMITT C. "Université et Entrepreneuriat, un panorama international.". In : SCHMITT C (éd.). *Université et entrepreneuriat Une relation en quête de sens*. Paris : L' Harmattan, 2005. p. 15-41.

- CARRIER C. "L'enseignement de l'entrepreneuriat : au delà des cours magistraux, des études de cas et du plan d'affaires.". *Revue de l'Entrepreneuriat* [En ligne]. 2009. Vol. 8, n°2, p. 17. Disponible sur : < http://dx.doi.org/10.3917/entre.082.0017 >

- SKOURI A. "UNIVERSITE ET ENTREPRENEURIAT AU MAROC: ETAT DES LIEUX ET PERSPECTIVES D'EVOLUTION.". In : Schmitt C (éd.). *Université et entrepreneuriat Une relation en quête de sens*. : L'Harmattan, 2005. p. 81-123.

- Zineb A., Surlemont B. *Le processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales : une approche cognitive* [En ligne]. [s.l.] : Académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation, 2007. Disponible sur : <

https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/202039/1/Le_processus_d'acquisition_des_competences_entrepr.pdf > (consulté le 11 octobre 2018)

- ZAMMAR R., ABDELBAKI N. *Université marocaine et culture entrepreneuriale: quels enjeux et quelles perspectives de développement ?*

- *La théorie du comportement planifié* [En ligne].: graine auvergne rhone-alpes, 2017. Disponible sur : < http://graine-auvergne-rhone-alpes.org/DOC/Publications/AccompChangement/01-theorie_comportement_planifie-VF.pdf > (consulté le 11 octobre 2018)