

La culture entrepreneuriale et sa place dans le monde universitaire marocain

-Cas de l'UM5-

Entrepreneurial Culture and Its Place in the Moroccan University Context

-The Case of Mohammed V University-

Auteur 1 : Meryem BOUFIM..

Auteur 2 : Fatima OUAHMI..

Meryem BOUFIM : Doctorante à la formation doctorale : Sciences de l'Education, CEDOC : Homme-Société-Education, Structure de recherche : Politiques Educatives et Dynamiques Sociales (PEDS), Axe de Recherche : Management de la qualité et certification pour l'adéquation entre formation et le marché de l'emploi, Faculté des Sciences de l'Education, Université Mohammed V de Rabat, Maroc.

Fatima OUAHMI : Professeur chercheur à la Faculté des Sciences de l'Education, Université Mohammed V, Rabat.

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : BOUFIM.M & OUAHMI.F (2026) « La culture entrepreneuriale et sa place dans le monde universitaire marocain -Cas de l'UM5- », African Scientific Journal « Volume 03, Num 34 » pp: 1330 – 1353.



DOI : 10.5281/zenodo.18808503
Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

Face aux transformations économiques et aux difficultés d'insertion professionnelle des jeunes diplômés, les universités sont incitées à renforcer la promotion d'une culture entrepreneuriale. Cette étude prend pour exemple l'Université Mohammed V de Rabat afin d'analyser le rôle de cette culture dans l'enseignement supérieur marocain. La culture entrepreneuriale est définie comme un ensemble de valeurs, d'attitudes et de compétences visant à promouvoir l'initiative, l'innovation et la création de valeur. Cette étude adopte une double approche : théorique et empirique. La première partie analyse les fondements conceptuels et institutionnels de la culture entrepreneuriale, à partir d'une revue de la littérature, ainsi que les dispositifs mis en place par l'UM5 pour promouvoir la culture entrepreneuriale (formations, incubateurs, concours, etc.). La deuxième partie est basée sur une enquête par un questionnaire quantitatif auprès d'un échantillon d'étudiants de trois facultés (FSE, FSJES SOUISSI et FSR) de l'université. Les résultats du questionnaire montrent que les étudiants sont très motivés à créer leur propre entreprise et à développer leur esprit entrepreneurial, mais il existe également des obstacles en raison du manque de formation pratique, de ressources insuffisantes et de structures d'accompagnement.

Mots clés : Culture entrepreneuriale, Université, Etudiants, Employabilité, UM5, Innovation, Accompagnement, Ecosystème entrepreneurial.

Abstract

In response to economic transformations and the growing challenges related to the professional integration of young graduates, universities are increasingly encouraged to promote entrepreneurial culture. This study examines the case of Mohammed V University of Rabat in order to analyze the role of entrepreneurial culture within Moroccan higher education. Entrepreneurial culture is defined as a set of values, attitudes, and competencies aimed at fostering initiative, innovation, and value creation.

This research adopts a dual methodological approach combining theoretical and empirical perspectives. The first part analyzes the conceptual and institutional foundations of entrepreneurial culture through a literature review, as well as the mechanisms implemented by Mohammed V University to promote entrepreneurial culture, including training programs, incubators, and entrepreneurial competitions. The second part is based on a quantitative survey conducted through a structured questionnaire administered to a sample of students from three faculties (Faculty of Education Sciences – FSE, Faculty of Legal, Economic and Social Sciences Souissi – FSJES Souissi, and Faculty of Sciences of Rabat – FSR).

The findings of the survey indicate that students demonstrate strong motivation to establish their own businesses and develop entrepreneurial mindsets. However, several challenges remain, particularly the lack of practical training, limited access to resources, and insufficient support structures.

Keywords : Entrepreneurial Culture, University, Students, Employability, UM5, Innovation, Support, Entrepreneurial Ecosystem.

Introduction

Face aux changements rapides des systèmes économiques, technologiques et sociaux mondiaux, les universités sont appelées à repenser leurs missions traditionnelles et à s'adapter aux nouvelles exigences du développement socio-économique. Longtemps perçues comme des institutions principalement dédiées à la diffusion du savoir, elles sont aujourd'hui considérées comme des acteurs stratégiques de l'innovation, de la création de valeur et du développement des compétences nécessaires à un marché du travail en constante évolution. Dans cette perspective, les universités jouent un rôle important dans la promotion d'une culture entrepreneuriale et le développement de l'esprit d'entreprise chez les jeunes générations. La culture entrepreneuriale dépasse la simple création d'entreprises ; elle s'inscrit dans une logique plus large de transformation des mentalités et des comportements. Elle renvoie à un ensemble de valeurs, d'attitudes et de compétences favorisant l'innovation, la créativité, la prise d'initiative, la gestion du risque et la résolution de problèmes. Elle constitue ainsi un facteur clé pour renforcer l'employabilité des diplômés et pour stimuler la compétitivité économique et sociale. De plus, la culture entrepreneuriale contribue à la formation d'individus capables de s'adapter aux environnements incertains et de participer activement au développement durable. Dans le contexte marocain, la promotion de la culture entrepreneuriale au sein de l'enseignement supérieur s'inscrit progressivement dans les priorités des politiques publiques. Face aux défis liés au chômage des diplômés, à la transformation du marché du travail et à la nécessité de diversifier les opportunités économiques, les universités marocaines sont appelées à intégrer la culture entrepreneuriale dans leurs stratégies pédagogiques et institutionnelles. Plusieurs initiatives ont ainsi été mises en place, notamment l'introduction de modules de formation entrepreneuriale, la création d'incubateurs universitaires, le développement de programmes d'accompagnement et le renforcement des partenariats avec les acteurs socio-économiques. Par ailleurs, la Stratégie nationale pour l'enseignement supérieur, la recherche scientifique et l'innovation (2023-2027) souligne l'importance de développer une culture entrepreneuriale dans les universités marocaines afin de favoriser l'innovation et de renforcer l'adéquation entre formation et emploi. Ces orientations s'inscrivent également dans la continuité des directives du Nouveau Modèle de Développement, qui insiste sur la nécessité de positionner les universités comme des moteurs actifs de transformation économique et sociale. Cependant, malgré de nombreux efforts, l'intégration effective d'une culture entrepreneuriale dans les universités marocaines se confronte encore de nombreuses contraintes institutionnelles, pédagogiques et organisationnelles. L'insuffisance de la formation pratique, le manque de

ressources entrepreneuriales pour les étudiants et la faiblesse des liens entre les universités et l'écosystème économique continuent de freiner la mise en place d'un environnement entrepreneurial pleinement fonctionnel. Dès lors, la question de l'efficacité réelle des dispositifs entrepreneuriaux universitaires au Maroc mérite une analyse scientifique approfondie. Le présent article porte ainsi sur la place de la culture entrepreneuriale dans l'enseignement supérieur marocain, en prenant l'Université Mohammed V de Rabat (UM5) comme étude de cas. Cette étude s'inscrit dans ce contexte et prend pour exemple l'Université Mohammed V de Rabat, l'une des plus prestigieuses du Maroc. L'objectif de cette recherche est d'analyser comment l'Université Mohammed V de Rabat favorise l'émergence d'une culture entrepreneuriale auprès de ses étudiants à travers ses programmes pédagogiques, ses dispositifs d'accompagnement et ses partenariats institutionnels. Elle cherche également à identifier les facteurs qui favorisent l'adoption de cette culture par les étudiants, ainsi que les pistes d'amélioration possibles. Dans cette perspective, l'étude s'articule autour de la question centrale suivante : **« Comment l'Université Mohammed V de Rabat peut-elle structurer une culture entrepreneuriale durable et se positionner comme un véritable promoteur de l'entrepreneuriat en intégrant des approches pratiques pour renforcer les compétences concrètes des étudiants ? »**. Le travail est orienté par trois hypothèses que nous allons vérifier:

Hypothèse 1 : Les étudiants bénéficiant de dispositifs entrepreneuriaux universitaires développent davantage de compétences transversales telles que la créativité, la gestion de projet et la prise de décision.

Hypothèse 2 : Les structures d'accompagnement entrepreneurial existantes à l'Université Mohammed V demeurent insuffisamment adaptées aux besoins spécifiques des projets entrepreneuriaux étudiants.

Hypothèse 3 : Le développement de la culture entrepreneuriale universitaire reste limité par le manque de formation pratique, l'accès restreint aux ressources stratégiques et la faible interaction avec l'écosystème économique local.

Afin de répondre à ces objectifs, l'article est structuré en deux parties complémentaires, une démarche méthodologique combinant une analyse théorique et une investigation empirique. La première partie est consacrée à la revue de la littérature et au cadre théorique permettant d'examiner les fondements conceptuels de la culture entrepreneuriale et les dispositifs institutionnels mis en place dans l'enseignement supérieur. La deuxième partie présente le cadre empirique de la recherche, basé sur une enquête quantitative (Questionnaire) réalisée auprès

d'un échantillon d'étudiants issus de trois facultés de l'Université Mohammed V de Rabat, à savoir la Faculté des Sciences de l'Éducation (FSE), la Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Souissi (FSJES Souissi) et la Faculté des Sciences de Rabat (FSR).

1. Cadre théorique et revue de littérature

1.1. Concepts clés de la culture entrepreneuriale

1.1.1 Culture

La culture est un concept fondamental pour expliquer le comportement des individus et des groupes au sein de la société. Elle peut se définir comme l'ensemble des connaissances, des valeurs, des croyances, des coutumes et des pratiques partagées par un groupe social et transmises de génération en génération. Ce concept évolue sous l'influence des interactions sociales et des transformations historiques, ce qui explique la diversité des interprétations qui en sont faites par différentes disciplines et chercheurs. **Selon EDWARD B. TAYLOR** la culture est « Les connaissances, croyances, art, morale, droit, coutumes et toutes autres aptitudes ou habitudes acquises par l'homme comme membre d'une société ». D'un autre côté **Selon L'UNESCO** la culture est « l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social ».

1.1.2 Entrepreneuriat

L'entrepreneuriat est un concept fondamental en économie et en sciences de gestion. Il désigne le processus par lequel des individus ou des groupes identifient des opportunités, mobilisent des ressources et créent de la valeur grâce à des activités innovantes ou commerciales. Ce concept englobe la prise de risque, la capacité de décision et l'aptitude à transformer des idées en projets concrets. Cependant, malgré son importance théorique et pratique, l'entrepreneuriat ne fait pas l'objet d'une définition universellement acceptée, et différents courants de pensée proposent des interprétations variées. Dans une perspective d'économie classique, **Ricardo Cantillon** définissait l'entrepreneuriat comme une activité fondée sur la prise de risque liée à l'incertitude des prix « Entreprendre, c'est prendre le risque d'acheter à un certain prix et de vendre à des prix incertains ». Cette vision met l'accent sur la gestion de l'incertitude et le rôle de l'arbitrage économique. **Joseph Schumpeter** a adopté une approche plus dynamique, associant l'entrepreneuriat à l'innovation, « L'entrepreneuriat est tout type de fonction innovante qui pourrait avoir une incidence sur le bien-être d'un entrepreneur ». Il soutenait que les entrepreneurs, par le biais du processus de « destruction créatrice », introduisent de nouvelles

combinaisons de production, devenant ainsi des moteurs de transformation économique. Cette perspective met l'accent sur le rôle structurel de l'innovation dans le développement économique, élargissant de ce fait le concept d'entrepreneuriat. Toutefois, étant donné son caractère principalement individualiste et son insistance sur l'innovation de rupture, elle mérite d'être approfondie.

1.1.3 Culture entrepreneuriale

La culture entrepreneuriale désigne un ensemble de valeurs, de croyances, d'attitudes et de comportements qui favorisent l'initiative, l'innovation et la prise de risque, créant ainsi de nouvelles opportunités économiques. Influencée par l'environnement social, économique et institutionnel, elle se transmet à travers l'interaction sociale et la transmission intergénérationnelle. Plusieurs chercheurs ont proposé différentes définitions de ce concept. **Shapero (1982)** la définit comme « un ensemble de valeurs, croyances et attitudes qui favorisent la prise d'initiative, l'innovation et la volonté de prendre des risques pour créer de nouvelles opportunités ». Cette approche met l'accent sur les tendances psychologiques et comportementales propices à l'action entrepreneuriale. **Gartner (1988)** a adopté une perspective davantage axée sur la performance, affirmant que « la culture entrepreneuriale est un système de valeurs qui valorise la création de richesse par l'innovation et la prise de risques, et qui encourage les individus à poursuivre de nouvelles opportunités d'affaires ». Cette vision souligne le rôle moteur de l'innovation dans la dynamique économique. Toutefois, elle a également été critiquée pour son insistance excessive sur la création de richesse, au détriment des aspects sociaux et environnementaux de l'activité entrepreneuriale.

1.2. Les fondements théoriques de la culture entrepreneuriale universitaire

1.2.1 L'esprit entrepreneurial : prise de risque, créativité et innovation

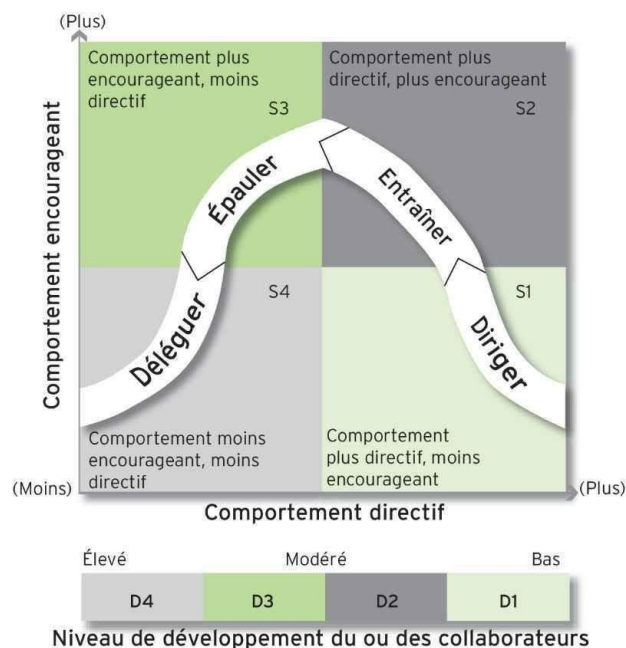
L'esprit entrepreneuriale constitue une composante essentielle de la culture entrepreneuriale académique. Il désigne un ensemble d'attitudes et de caractéristiques qui favorisent l'initiative, l'innovation et la prise de risque. Selon Block et Stumpf (1992, cités dans Léger-Jarniou, 2000), l'esprit entrepreneuriale est la volonté d'expérimenter de nouvelles approches lorsque des opportunités de changement se présentent. Cette définition met l'accent sur l'adaptabilité et l'innovation. D'un point de vue psychologique, Kickul et McCandless (2004) associent l'entrepreneuriat à la passion, au goût du défi et à la persévérance. Moreau (2004) approfondit ce concept, en soulignant que ne se limite pas à la création d'entreprise, mais se manifeste

également dans la recherche scientifique et les activités académiques. L'esprit entrepreneurial apparaît ainsi comme une compétence transversale influencée par des facteurs de socialisation tels que l'environnement familial, culturel et éducatif. Drucker affirme que l'esprit entrepreneurial peut s'apprendre, ce qui confère aux universités un rôle stratégique dans son développement. L'intégration de programmes favorisant la créativité, la gestion du risque et l'initiative permet de renforcer l'employabilité et l'autonomie des étudiants.

1.2.2 Les compétences entrepreneuriales développées en milieu universitaire : leadership et gestion de projet

La culture entrepreneuriale universitaire repose également sur le développement de compétences clés, notamment le leadership et la gestion de projet. Le leadership ne se limite pas à l'autorité hiérarchique, mais englobe la capacité d'influencer, de motiver et de mobiliser les équipes vers des objectifs communs (House et al., 2004). Meyer et al. (2004) ont souligné l'importance de l'engagement et de la confiance pour une performance d'équipe durable. Les travaux de Weber distinguent différentes formes d'autorité (autorité légale, autorité traditionnelle et autorité charismatique), ce qui permet de mieux comprendre les styles de leadership adoptés dans les milieux universitaires et entrepreneuriaux. Par ailleurs, la gestion de projet est une compétence essentielle en formation à l'entrepreneuriat. Selon l'Association française de normalisation (AFNOR), un projet est un processus spécifique visant à construire une réalité future à partir d'objectifs définis et de ressources identifiées. Dans un contexte universitaire, la gestion de projet aide les étudiants à développer des idées, à analyser leur faisabilité et à en assurer la mise en œuvre. Ainsi, leadership et gestion de projet apparaissent comme des leviers essentiels de la culture entrepreneuriale universitaire, en renforçant la capacité des étudiants à transformer des idées en actions concrètes.

Figure N°1 : Comportement du leader



Source : Théories du leadership : Modèles classiques et contemporains, Livre de Jean-Michel Plane

La figure 1 montre La matrice de Hersey et Blanchard, également connue sous le nom de modèle de leadership situationnel, décrit comment les dirigeants doivent adapter leur comportement au niveau de maturité et de compétence de leurs subordonnés. Elle distingue deux types de comportement de leader :

- Comportement directif (tâche) : Le leader donne des instructions précises et contrôle strictement l'exécution.
- Comportement de soutien (relations) : Le leader inspire, écoute et soutient ses collègues.

En combinant ces comportements avec la maturité des followers, le modèle propose quatre styles de leadership :

- Directive (S1) : Contrôle élevé, faible soutien – convient aux employés peu qualifiés et peu motivés.
- Persuasif (S2) : Fort contrôle, fort soutien - pour ceux qui manquent encore d'autonomie mais sont motivés.

- Participatif (S3) : faible contrôle, soutien élevé – pour les employés capables mais manquant de confiance.
- Délégation (S4) : Faible contrôle, faible accompagnement – pour collaborateurs autonomes et expérimentés.

Ce modèle aide les dirigeants à adapter leur style à la situation et au niveau de développement de l'équipe.

1.2.3 L'écosystème entrepreneurial universitaire : structures de soutien et partenariats

Les universités jouent un rôle central dans la promotion d'une culture entrepreneuriale et la construction d'un écosystème propice à l'entrepreneuriat étudiant. Cet écosystème repose sur l'interaction de dispositifs de soutien, de formations professionnelles et de collaborations institutionnelles pour favoriser l'innovation et la transformation socio-économique. Les incubateurs et accélérateurs universitaires constituent des leviers essentiels, offrant aux étudiants un soutien technique, un mentorat, un accès au financement et des opportunités d'intégration dans les réseaux professionnels. Au Maroc, des projets nationaux tels que **MOKAWALATI** et **FORSA**, ainsi que le centre d'entrepreneuriat et le laboratoire d'innovation de l'Université Mohammed V de Rabat, renforcent l'accompagnement des porteurs de projets et encouragent la création d'entreprises durables. Par ailleurs, l'intégration de modules de formation en entrepreneuriat, gestion de projet et leadership contribue à institutionnaliser la culture entrepreneuriale au sein des cursus universitaires. Les méthodes pédagogiques interactives, telles que les hackathons et les concours de business plans, permettent un apprentissage expérientiel et développent l'autonomie, la créativité et la gestion du risque.

Enfin, les partenariats entre universités, entreprises et institutions publiques jouent un rôle stratégique en facilitant l'accès aux ressources, aux financements et aux opportunités professionnelles. Ces collaborations renforcent l'ancrage socio-économique des universités et stimulent l'employabilité des étudiants. Ainsi, l'écosystème entrepreneurial universitaire constitue un pilier fondamental dans la structuration d'une culture entrepreneuriale durable, notamment dans le contexte de l'Université Mohammed V de Rabat.

2. Cadre institutionnel et analyse des dispositifs de promotion de la culture entrepreneuriale universitaire

2.1. Institutionnalisation de la culture entrepreneuriale à l'Université Mohammed V de Rabat : dispositifs et mécanismes de soutien

L'Université Mohammed V de Rabat (**UM5**) a graduellement instauré un système organisé d'initiatives destinées à établir l'esprit entrepreneurial dans ses institutions. Cette orientation s'inscrit dans une démarche de mutation de l'université classique vers un modèle plus axé sur l'entrepreneuriat, en mesure de répondre aux défis liés à l'employabilité, à l'innovation et au développement socio-économique. L'approche de l'UM5 se base sur une combinaison de formations académiques spécialisées, d'infrastructures de soutien et de programmes en partenariat qui encouragent l'apprentissage par l'expérience. Sur le plan académique, diverses formations incluent explicitement l'entrepreneuriat comme une compétence centrale. Le Master « Entrepreneuriat et Ingénierie Managériale » de la FSJES Salé est un exemple représentatif de cette approche. Ce cursus a pour objectif de préparer des professionnels capables de penser, diriger et faire progresser des initiatives entrepreneuriales, en utilisant leurs compétences en gestion stratégique, finance, innovation et gestion de projet. La méthode d'enseignement employée, qui associe études de cas, simulations, interventions d'experts et conception de plans d'affaires, favorise une liaison entre la connaissance théorique et l'application pratique. Au-delà de l'offre pédagogique, l'UM5 s'appuie sur des infrastructures dédiées à l'accompagnement des porteurs de projets. Le Centre Universitaire de l'Entrepreneuriat (**CUE**) joue un rôle stratégique dans la diffusion de la culture entrepreneuriale à travers des actions de sensibilisation, de formation, d'incubation et de mentorat. Il accompagne les étudiants depuis la phase d'idéation jusqu'à la formalisation du modèle économique, l'accès aux financements et l'intégration dans des réseaux professionnels. Le Réseau Innovation Créativité et Entrepreneuriat (**RICE**) complète ce dispositif en assurant un relais dans les différents établissements de l'université et en facilitant l'obtention du Statut National de l'Étudiant Entrepreneur (**SNEE**). L'existence d'espaces de coworking et de ressources techniques (notamment au sein du pôle **SALEEM**) renforce l'approche expérientielle et collaborative, essentielle au développement des compétences entrepreneuriales. De plus, l'université incite les étudiants à s'impliquer activement dans des programmes et compétitions entrepreneuriales à échelle nationale et mondiale. Des actions comme **Injaz Al-Maghrib**, le programme **CLE** (Comprendre l'Entreprise) et **ENACTUS** encouragent l'apprentissage basé sur les projets, l'entrepreneuriat social et le développement de compétences polyvalentes telles que le

leadership, la gestion d'équipe et la résolution de problèmes complexes. Ces outils offrent aux étudiants l'opportunité de mettre leurs idées aux défis du marché, d'échanger avec des experts et de s'insérer dans des réseaux socio-économiques structurés. Par conséquent, en proposant une formation spécialisée, en établissant des infrastructures de soutien et en liant des partenariats stratégiques, l'Université Mohammed V de Rabat participe à la structuration d'un écosystème entrepreneurial universitaire cohérent.

2.2. Analyse critique des performances et des limites des initiatives entrepreneuriales universitaires au Maroc

L'analyse des initiatives d'entrepreneuriat développés dans les universités marocaines indique une tendance généralement favorable, bien qu'encore inégalement établie. Tandis que les instances institutionnelles affichent une stratégie visant à encourager la culture entrepreneuriale, leur véritable impact est lié aux facteurs structurels, économiques et organisationnels qui influencent son efficacité.

▪ Performances et contributions structurelles

Les démarches entrepreneuriales au sein des universités ont contribué à renforcer l'indépendance professionnelle des étudiants en diversifiant leurs perspectives de carrière au-delà de l'emploi salarié classique. L'entrepreneuriat apparaît donc comme une option efficace pour l'insertion professionnelle, encourageant l'auto-emploi et la génération de valeur locale. Sur le plan pédagogique, l'intégration de formations spécialisées, d'incubateurs et de programmes d'accompagnement contribue au développement de compétences transversales essentielles : gestion de projet, leadership, communication, résilience et capacité d'innovation. Ces dispositifs favorisent un apprentissage expérientiel (« learning by doing »), permettant aux étudiants d'articuler savoir académique et pratique entrepreneuriale. En outre, l'environnement universitaire offre un cadre relativement sécurisé pour tester des idées, accéder à un mentorat qualifié et construire un réseau professionnel. Cette combinaison constitue un levier important pour stimuler l'innovation et renforcer l'employabilité des diplômés.

▪ Contraintes financières et institutionnelles

Toutefois, même si ces progrès, de nombreuses contraintes structurelles subsistent. Le problème du financement reste l'un des principaux freins. Les entrepreneurs universitaires, souvent avec un budget restreint, font face à des conditions d'accès au soutien financier qui exigent des garanties fréquemment hors de portée pour ce groupe. Malgré l'existence de

programmes publics, leur accessibilité, leur visibilité et leur gestion institutionnelle sont parfois insuffisantes. En plus de cela, il y a la complexité des processus administratifs et réglementaires. Les procédures d'immatriculation d'entreprise, de sélection du statut juridique ou de conformité aux exigences fiscales peuvent représenter une barrière significative pour les étudiants qui n'ont pas accès à un soutien juridique spécialisé.

▪ **Défis organisationnels et psychosociaux**

Au-delà des contraintes économiques, les étudiants entrepreneurs doivent faire face à des défis organisationnels significatifs. L'équilibre simultané entre les exigences pédagogiques et les responsabilités entrepreneuriales engendre un stress et une incertitude considérables. Cette double contrainte peut avoir un impact sur la performance académique ainsi que sur la faisabilité du projet entrepreneurial. De plus, la gestion des ressources humaines et la mise en place d'une culture organisationnelle constituent des enjeux complexes pour des initiateurs de projets généralement peu expérimentés. L'absence de compétences avancées en gestion peut freiner le développement des initiatives, particulièrement lors des étapes d'élargissement. En définitive, la concurrence accrue sur des marchés fréquemment saturés requiert une faculté perpétuelle d'ajustement et d'innovation. Le manque d'une surveillance stratégique organisée peut soumettre les jeunes entreprises issues de l'université à un risque d'échec considérable.

▪ **Vers une consolidation de l'écosystème entrepreneurial universitaire**

L'étude révèle donc un paradoxe : bien que les universités marocaines aient réussi à instaurer des systèmes structurants qui favorisent le développement d'une culture entrepreneuriale, leur influence reste dépendante d'une amélioration de la coordination institutionnelle, d'un meilleur accès aux fonds et d'un soutien plus poussé en matière de gestion stratégique. Ainsi, le renforcement de l'écosystème entrepreneurial universitaire exige une démarche globale alliant formation académique, soutien financier, simplification administrative et support après la création. C'est sous cette condition que la culture entrepreneuriale pourra véritablement participer à l'amélioration durable de l'employabilité et à la mutation économique du pays. Cette revue théorique a permis de structurer les concepts clés et d'identifier les principaux leviers de la culture entrepreneuriale universitaire. Elle met en évidence l'articulation entre dimensions individuelles, institutionnelles et organisationnelles. Il convient désormais de présenter la méthodologie de recherche et l'analyse des résultats empiriques.

3. Méthodologie de recherche et analyse de résultats

3.1 Méthodologie de recherche

3.1.1 Posture épistémologique et mode de raisonnement

Dans tout travail de recherche scientifique, il est important d'être clair sur la position épistémologique adoptée, car elle guide non seulement la manière dont le chercheur comprend la réalité, mais aussi la méthode d'étude de la réalité. La recherche scientifique repose sur un cadre théorique de base, appelé paradigme, qui guide la manière dont les chercheurs perçoivent la réalité, construisent les connaissances et choisissent les méthodes de recherche. Dans cette étude, **nous avons adopté le paradigme positiviste**, il permet de mener une analyse rigoureuse et objective de la dynamique entrepreneuriale à l'Université Mohammed V de Rabat. Ce choix repose sur l'idée que la réalité sociale, bien qu'influencée par des facteurs humains, peut être observée, mesurée et analysée quantitativement à travers des données empiriques fiables. Le raisonnement est une activité intellectuelle fondamentale qui permet aux humains de construire des pensées, de formuler des hypothèses, de tirer des conclusions et de prendre des décisions éclairées. Nous avons choisi **un mode de raisonnement hypothético-déductif** pour structurer notre analyse. Ce choix s'explique par l'objectif principal de l'étude, qui était de vérifier qu'il existe un lien entre le système institutionnel universitaire et le développement de l'entrepreneuriat étudiant.

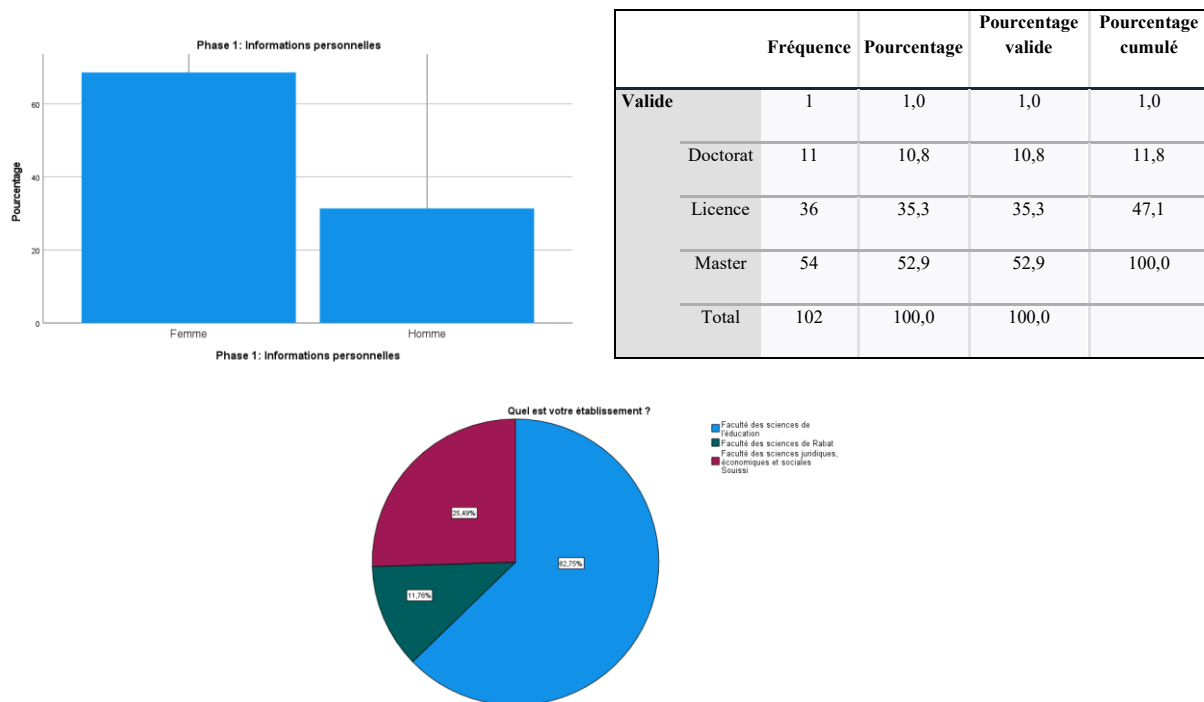
3.1.2 Approche de recherche adoptée

Dans le cadre de cette étude, nous avons choisi **une méthode quantitative** ancrée dans un paradigme épistémologique positiviste, favorisant l'observation empirique et la validation des hypothèses par l'intermédiaire d'un outil structuré. Le but était d'évaluer de manière objective les attitudes, les comportements et le niveau de culture entrepreneuriale des étudiants de l'Université Mohammed V de Rabat au moyen d'un questionnaire distribué à un échantillon de **102 étudiants**. Cette approche hypothético-déductive a facilité l'évaluation des suppositions émises et la détermination de corrélations statistiques entre diverses variables, y compris le genre, le niveau d'études, l'institution d'affiliation et l'implication dans les dispositifs d'accompagnement entrepreneurial. L'examen a été effectué à l'aide d'instruments statistiques appropriés pour les distributions normales, binomiales et non paramétriques, assurant ainsi la précision des conclusions. Le questionnaire a été retenu pour sa capacité à collecter des données standardisées auprès d'un large échantillon. Le terrain d'étude est l'Université Mohammed V

de Rabat, première université moderne du Maroc (1957), et l'échantillon comprend des étudiants issus de la Faculté des Sciences de l'Éducation (FSE), de la Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Souissi (FSJES) et de la Faculté des Sciences de Rabat (FSR), assurant ainsi une diversité disciplinaire pertinente.

3.2 Analyse des résultats

Figure N°2 : Caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon : le genre, le niveau d'étude et l'établissement



Les figures 8, 10 et 11 mettent en évidence les caractéristiques sociodémographiques clés de l'échantillon étudié, en particulier la répartition par genre, le niveau d'étude et l'établissement. Les données révèlent une variété équilibrée de profils, à la fois en ce qui concerne le sexe et le parcours académique, ainsi qu'une représentation de diverses facultés de l'Université Mohammed V de Rabat. Cette diversité améliore la pertinence analytique de l'étude en assurant une perspective globale des perceptions associées à la culture entrepreneuriale au sein de l'université. Elle participe aussi à la solidité des conclusions en réduisant les préjugés associés à une focalisation disciplinaire ou académique spécifique.

Validation des hypothèses :

Hypothèse 1 : Les étudiants bénéficiant de dispositifs entrepreneuriaux universitaires développent davantage de compétences transversales telles que la créativité, la gestion de projet et la prise de décision.

Tableau croisé 1 : Avez-vous déjà eu une expérience entrepreneuriale personnelle ? * Parmi les compétences suivantes, lesquelles avez-vous pu développer grâce aux programmes ou activités entrepreneuriales proposés par l'UM5 ?

Les résultats du tableau croisé 1 confirment l'hypothèse 1 en montrant que les étudiants ayant une expérience entrepreneuriale déclarent avoir développé davantage de compétences telles que la créativité, la gestion de projet et la prise de décision, comparativement à ceux qui n'en ont pas bénéficié.

Hypothèse 2 : Les structures d'accompagnement entrepreneurial existantes à l'Université Mohammed V demeurent insuffisamment adaptées aux besoins spécifiques des projets entrepreneuriaux étudiants.

Tableau croisé 2 : Selon vous, les moyens mis à disposition par l'université sont : (très suffisants, moyennement suffisants et insuffisants) * Avez-vous déjà utilisé les structures d'accompagnement mises en place par l'UM5 (comme les incubateurs ou les cités de l'innovation) ?

		Avez-vous déjà utilisé les structures d'accompagnement mises en place par l'UM5 (comme les incubateurs ou les cités de l'innovation) ?			Total	
		a) Oui, avec succès	b) Non, mais j'aimerais	c) Non, je ne connais pas leur fonctionnement		
Selon vous, les moyens mis à disposition par l'université sont :	a) Très suffisants	Effectif	6	6	2	14
	b) Moyennement	Effectif	10	29	17	56
	Suffisants					
	c) Insuffisants	Effectif	1	10	21	32
Total		Effectif	17	45	40	102

Le tableau croisé 2 démontre un écart significatif entre la présence des mécanismes entrepreneuriaux et leur considération par les étudiants. La majorité des non-utilisateurs expriment une évaluation critique des ressources disponibles, confirmant ainsi que les dispositifs de soutien ne satisfont pas complètement les besoins ressentis, validant ainsi l'hypothèse 2.

			Parmi les compétences suivantes, lesquelles avez-vous pu développer grâce aux programmes ou activités entrepreneuriales proposés par l'UM5 ?			
			Créativité et innovation	Gestion de projet	Prise de décision	Total
Avez-vous déjà eu une expérience entrepreneuriale personnelle (création de projet, stage, formation) ?	Oui	Effectif	44	45	29	45
	Non	Effectif	13	13	7	13
Total		Effectif	57	58	36	58

Hypothèse 3 : Le développement de la culture entrepreneuriale universitaire reste limité par le manque de formation pratique, l'accès restreint aux ressources stratégiques et la faible interaction avec l'écosystème économique local.

Tableau croisé 3 : Selon vous, les moyens mis à disposition par l'université * Quels sont les principaux freins que vous percevez à la concrétisation d'un projet entrepreneurial ?

			Freins			Total
			Manque de financement	Peur d'échec	Absence de mentorat	
Les moyens	Très suffisants	Effectif	12	7	7	12
	Moyennement	Effectif	45	21	21	45
	Suffisants					
	Insuffisants	Effectif	23	9	11	23
Total		Effectif	80	37	39	80

L'étude du tableau croisé 3 révèle que les étudiants qui considèrent les ressources universitaires insuffisantes identifient plus de contraintes telles que le manque de financement, l'absence de mentorat et la crainte de l'échec. Cette relation démontre que le manque de ressources et d'accompagnement représente un frein majeur au développement de la culture entrepreneuriale à l'UM5, confirmant ainsi l'hypothèse établie.

3.3 Discussion

Les résultats de cette étude révèlent plusieurs enseignements fondamentaux sur la place qu'occupe la culture entrepreneuriale à l'Université Mohammed V de Rabat (UM5) et sur les perceptions qu'en ont ses étudiants. À la lumière des données quantitatives collectées, il est possible de confronter les hypothèses de recherche à la réalité du terrain et d'ouvrir une réflexion sur les leviers d'amélioration possibles. Dans un premier temps, il est important de souligner que la majorité des étudiants interrogés ont démontré une compréhension globale de

la culture entrepreneuriale, qu'ils associent non seulement à la création d'entreprise, mais aussi à l'innovation, à la prise de risque, à l'autonomie et à la résolution de problèmes. Cette représentation large du concept traduit une sensibilisation croissante au rôle de l'entrepreneuriat dans le développement personnel et professionnel, même si cette sensibilisation reste encore inégalement soutenue par les dispositifs institutionnels. De manière révélatrice, 79,4 % des répondants estiment que cette culture est "très importante" dans le monde universitaire, et 89,2 % affirment avoir un intérêt personnel élevé ou très élevé pour cette dimension, ce qui témoigne d'un enthousiasme clair mais qui peine encore à se traduire en pratiques concrètes. Sur le plan des compétences, l'analyse des résultats a montré que les étudiants ayant déjà vécu une expérience entrepreneuriale que ce soit à travers une formation, un stage ou un projet déclarent avoir davantage développé des compétences clés telles que la créativité (37,7 %), la gestion de projet (38,4 %) et la prise de décision (23,8 %). Cela confirme que l'exposition à des environnements entrepreneuriaux stimule des savoir-faire interdisciplinaires, qui s'inscrivent dans les attendus du profil de l'entrepreneur moderne. À l'inverse, les étudiants n'ayant pas bénéficié de ces dispositifs apparaissent moins préparés, ce qui invite à réfléchir à une généralisation de l'accès à ces expériences dans les parcours de formation. Par ailleurs, l'étude met en évidence un intérêt fort et affirmé pour la culture entrepreneuriale parmi les étudiants. Près de 60 % expriment l'intention de créer leur propre entreprise à l'avenir. Si plusieurs dispositifs (formations, incubateurs, concours, centres d'accompagnement) existent à l'UM5, leur visibilité, leur accessibilité et leur fonctionnement semblent encore poser problème. En effet, seulement 16,7 % des étudiants déclarent avoir effectivement utilisé les structures d'accompagnement, tandis que près de 45,1 % ignorent même leur existence et 39,2 % ne savent pas comment y accéder. Ces chiffres traduisent un déficit majeur de visibilité institutionnelle et confirment un manque de communication et de médiation entre les dispositifs existants et leur public cible. Ce décalage entre l'offre institutionnelle et la demande étudiante se reflète également dans la perception des obstacles à l'entrepreneuriat. Le manque de financement, l'absence de mentorat et la peur de l'échec sont apparus comme les principaux freins exprimés par les répondants. En croisant les données, il apparaît que ces blocages sont particulièrement prononcés chez les étudiants qui jugent les moyens de l'université comme "insuffisants" (31,4 %), comparativement à ceux qui les jugent "très suffisants" (13,7 %). Ces freins sont révélateurs d'un environnement encore peu favorable à l'expérimentation et à l'innovation. Concernant les dispositifs d'enseignement, une part importante des répondants déplore une approche trop théorique de l'entrepreneuriat. Les éléments les plus absents sont les cas pratiques (38,1 %), le mentorat (31,8 %) et l'accès au financement (30,1 %), soulignant un besoin de réorientation

pédagogique vers des formats plus immersifs et interactifs. Cette analyse corrobore les réponses des étudiants concernant l'impact réel des dispositifs : seuls 26,5 % estiment que l'université les aide réellement à devenir plus créatifs ou à concrétiser un projet. Bien que la culture entrepreneuriale soit généralement perçue positivement par les étudiants, une analyse détaillée des résultats du questionnaire met en évidence une série d'obstacles récurrents qui freinent sa consolidation au sein de l'Université Mohammed V. Ces barrières incluent notamment le manque de visibilité et de lisibilité des dispositifs d'accompagnement, l'intégration encore limitée de l'entrepreneuriat dans les parcours de formation, le manque d'expériences pratiques encadrées et l'accès limité aux ressources matérielles, humaines et financières nécessaires à la mise en œuvre de projets entrepreneuriaux. Cependant, les résultats suggèrent que les fondements d'une culture entrepreneuriale existent à l'UM5, comme en témoignent les performances entrepreneuriales positives, les aspirations professionnelles axées sur l'innovation et les initiatives étudiantes émergentes. En d'autres termes, la culture entrepreneuriale est portée par des jeunes en quête de sens, d'autonomisation et de nouvelles formes de réussite. Toutefois, ce potentiel n'a pas encore été pleinement exploité car le cadre institutionnel est encore en phase de construction, marqué par des dysfonctionnements organisationnels et des déficiences structurelles.

Conclusion

Cette étude avait pour objectif d'analyser la place de la culture entrepreneuriale dans le milieu universitaire marocain à travers le cas de l'Université Mohammed V de Rabat. En mobilisant une double approche théorique et empirique, l'étude a permis d'examiner à la fois les fondements conceptuels de la culture entrepreneuriale et les perceptions des étudiants quant aux dispositifs mis en place pour la promouvoir. Les résultats montrent que la culture entrepreneuriale dépasse la simple création d'entreprise : elle renvoie à un ensemble de valeurs et de compétences telles que l'initiative, la créativité, la responsabilité et la capacité à transformer des idées en projets concrets. Le questionnaire révèle un fort intérêt des étudiants pour l'entrepreneuriat ainsi qu'une réelle intention de développer leurs propres projets. Par ailleurs, les étudiants ayant participé à des formations ou activités entrepreneuriales déclarent avoir acquis des compétences transversales importantes, notamment en gestion de projet, en prise de décision et en travail collaboratif. Cependant, l'étude met également en évidence plusieurs limites. Une partie significative des étudiants demeure peu informée des dispositifs existants, et certains soulignent le caractère encore trop théorique des formations, le manque d'accompagnement personnalisé, de mentorat et de ressources financières. Ces obstacles freinent l'émergence d'une culture entrepreneuriale pleinement intégrée au sein de l'université. Donc, même si l'UM5 a réalisé des avancements significatifs, notamment par la mise en place d'incubateurs et de collaborations, il semblerait essentiel d'adopter une stratégie plus coordonnée et davantage axée sur la pratique. La promotion de la culture entrepreneuriale ne devrait pas être considérée comme une option supplémentaire, mais plutôt comme une priorité stratégique visant à améliorer l'employabilité et à développer des profils novateurs, prêts à s'adapter aux évolutions économiques et sociales. On attend de l'université qu'elle occupe une position centrale dans la création d'un environnement entrepreneurial dynamique, participant ainsi au développement durable et à la mutation du cadre socio-économique marocain.

BIBLIOGRAPHIE

- Abdelnour, S. (2016). *Moi, petite entreprise. Impacts individuels et collectifs de la diffusion de l'auto-entrepreneuriat.*
- Achour, F.-Z., & Zemzami, I. (2014). Entrepreneuriat, intrapreneuriat et orientation entrepreneuriale : Origines et évolutions. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 9-10, 379-400.
- Amine, A., & Amine, N. (2010). Spécificités de la culture organisationnelle de la PME marocaine : Une étude empirique. *Revue Marocaine de Gestion et d'Économie*, 2, 3–17.
- Asli, A., & El Manzani, N. (2017). Le rôle de l'éducation à l'entrepreneuriat dans le développement de la culture entrepreneuriale des étudiants universitaires : Proposition d'un modèle théorique. *Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, 2(1), 1-20.
- Asli, A., Zerrad, J., & Benchrifa, H. (2016). Développement de l'esprit entrepreneurial chez les étudiants. *Revue d'Études en Management et Finance d'Organisation*, 1(2).
- Bachiri, M. (2016). Les déterminants de l'intention entrepreneuriale des étudiants : Quels enseignements pour l'université marocaine.
- Benchekroun, H., El Yacoubi, A., & Idrissi, O. (2018). Entrepreneurship education in Morocco: A critical analysis of policies and programs. *Journal of Entrepreneurship Education*, 21(2), 1-16.
- Benhaddouch, M. (2022). Étude exploratoire de l'écosystème d'accompagnement à l'entrepreneuriat au Maroc. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(2), 902-919.
- Benjamin, T. (2016). *Nouvelles formes d'entrepreneuriat et organisation.*
- Benkhouya, Y. (2016). *L'entrepreneuriat universitaire au Maroc.* Université Hassan II.
- Benlakehal, N., & Abed, N. (2019). L'entrepreneuriat entre opportunités et défis.
- Bennis, H. (2015). Entrepreneurship education in Morocco: An exploratory study. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 453-465.

- Bensghir, A., & Reghioui, A. (2015). La culture entrepreneuriale : étude comparative entre les étudiants marocains et mauritaniens. *Dossiers de Recherches en Economie et Gestion*, (4), 63–89.
- Berrada, O., & Kouaib, A. (2018). Analyse de l'impact des programmes d'entrepreneuriat universitaire au Maroc. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 1(1), 25-38.
- Bourguiba, M. (2007). *De l'intention à l'action entrepreneuriale*. Université Nancy 2.
- Bouslikhane, A. (2011). Enseignement de l'entrepreneuriat : pour un regard paradigmatique autour du processus entrepreneurial. Université Nancy 2.
- Carrier, C. (2009). L'enseignement de l'entrepreneuriat : au-delà des cours magistraux, des études de cas et des plans d'affaires.
- Colins, N. (2020). *Un contrat social pour l'âge entrepreneurial*.
- Djuatio, E. (s.d.). *Management des projets : Techniques d'évaluation, analyse, choix et planification*. L'Harmattan.
- Eddahmani, A., Kettani, O., & Bourouis, H. (2019). Entrepreneurial intention and entrepreneurial education in Morocco. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 1-15.
- El Bouffi El Boughli, C., Derkaoui, R., & Qachar, A. (2023). La formation à l'entrepreneuriat dans les universités : Cas de l'UCD. *Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, 5(20).
- El Guermai, N. (2017). *État de l'art sur l'entrepreneuriat étudiant au Maroc*. Université Hassan II.
- El Kebir, M. (2019). *Les pratiques d'entrepreneuriat en milieu universitaire : Cas des universités marocaines*. Université Mohammed V.
- Gislain, J.-J. (2012). Les origines de l'entrepreneur schumpétérien. *Revue Interventions économiques*, 46.
- Godelier, É. (2009). La culture d'entreprise : Source de pérennité ou source d'inertie ? *Revue française de gestion*, 35(192), 95-111.

- Hadj Slimane, H., & Kara Terki, A. (2018). L'enseignement de l'entrepreneuriat. *Revue Algérienne d'Économie et de Gestion*, 1(1), 45-60.
- Hassou, A. (2018). L'entrepreneuriat étudiant au Maroc : Situations et perspectives. *Revue Africaine des Sciences de Gestion*, 9(1), 60-80.
- Hietart, R.-A., & coll. (2007). *Méthodes de recherche en management* (3e éd.). Dunod.
- Hjorth, D., & Johannisson, B. (2009). Learning as an entrepreneurial process.
- Jabnoun, N., Ben-Loukil, M., & Taoufik, A. (2019). Entrepreneurship education in Moroccan universities: Status and challenges. *Journal of Entrepreneurship Education*, 22(1), 1-13.
- Jabraoui, S. (2016). Facteurs du succès de l'entrepreneuriat au Maroc.
- Jacques Eyraud, H. (2016). L'enseignement de l'entrepreneuriat.
- Kerkouba, R., & Abdellaoui, Y. (2023). Analyse de l'efficacité de l'écosystème entrepreneurial marocain. *Revue d'Études en Management et Finance d'Organisation*, 8(1).
- Khalfaoui, R., & Taoufik, N. (2017). L'entrepreneuriat universitaire au Maroc : État des lieux et perspectives. *Revue Marocaine de Gestion et d'Économie*, 2(1), 47-60.
- Khedairia, I. (2024). L'importance de l'éducation entrepreneuriale dans le développement de la culture entrepreneuriale. *Revue des Sciences Sociales et Humaines*, 23(1), 123-145.
- Lagraoui, C., & Smouni, R. (2019). L'importance de diffusion de l'esprit entrepreneurial dans l'université marocaine. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 2(3), 600-606.
- Lechheb, H., Frikh, Z., & Obtil, S. (2019). La sensibilisation à l'entrepreneuriat : Une lecture théorique. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(1), 440-453.
- Léger-Jarniou, C. (2008). Développer la culture entrepreneuriale chez les jeunes. *Revue française de gestion*, 34(185), 161-174.

- Machkour, B., & Abriane, A. (2024). Étude exploratoire du développement de l'esprit entrepreneurial auprès des étudiants au Maroc. *Alternatives Managériales Économiques*, 6(4), 243–264.
- Manzur, E. (2022). Défis de l'entrepreneuriat social dans le marché de l'alimentation végétalienne au Québec.
- Marzouki, M., & Saidi, M. (2019). The role of universities in promoting entrepreneurship in Morocco. *International Journal of Business and Management*, 14(6), 101-110.
- Moussadak, H., & Rouhaili, K. (2016). L'entrepreneuriat à l'université marocaine : État des lieux et perspectives.
- Pesqueux, Y. (2020). Culture et organisation : la référence à la notion de culture en sciences de gestion.
- Pesqueux, Y. (2020). De l'entrepreneur et de l'entrepreneuriat.
- Pesqueux, Y. (2020). Le modèle de l'organisation par projet.
- Plane, J.-M. (2011). *Théories du leadership* (2e éd.). Dunod.
- Rajhi, N. (2011). Conceptualisation de l'esprit entrepreneurial. Université de Grenoble.
- Roudies, O., & Zouag, N. (2016). Entrepreneurship education in Moroccan higher education institutions. *Education Research International*, 2016, 1-11.
- Saadi, M. (2019). Les programmes d'entrepreneuriat universitaire au Maroc. *Revue Marocaine de Management et Marketing*, 3(1), 17-30.
- Tacharout, T., & Aouragh, A. (2020). Entrepreneurship education in Moroccan universities. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 41(1), 107-124.
- Verstraete, T. (2000). Les universités et l'entrepreneuriat.
- Zait, D., & Spalanzani, A. (2004). *La recherche en management et en économie*. L'Harmattan.

-
- Zammar, R., & Abdelbaki, N. (2016). Université marocaine et culture entrepreneuriale : enjeux et perspectives. *Revue Marocaine de l'Entrepreneuriat, de l'Innovation et du Management*, 1(1), 84-97.
 - Forsa. Programme national d'appui à l'entrepreneuriat. <https://www.forsa.ma/>
 - Mokawalati. Portail de l'auto-entrepreneur au Maroc. <https://mokawalati.com/>
 - Enactus Morocco. <https://enactus-morocco.org/>
 - Université Mohammed V de Rabat. Histoire de l'UM5. <https://www.um5.ac.ma/um5/histoire-de-lum5>
 - Faculté des Sciences de l'Éducation – UM5. <https://fse.um5.ac.ma/fr/home-1>
 - FSJES Souissi – UM5. <https://fsjes-souissi.um5.ac.ma/node/91>
 - Faculté des Sciences de Rabat. <http://www.fsr.ac.ma/page/fsr-en-chiffres>
 - Université Internationale de Rabat. <https://www.uir.ac.ma/>
 - Université Euromed de Fès. <https://ueuromed.org/>