

Université et entrepreneuriat : analyse critique du rôle de l'enseignement supérieur dans la formation de l'esprit entrepreneurial au Maroc

University and Entrepreneurship: A Critical Analysis of the Role of Higher Education in Fostering Entrepreneurial Mindsets in Morocco.

Auteur 1 : AIT SAID Nadia.

Auteur 2 : JAOUHARI Lhassane,.

AIT SAID Nadia, (0009 0004 4048 7391*, Etudiante chercheur en doctorat)
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales d'Agadir, Maroc

Pr JAOUHARI Lhassane, (PhD, Professeur chercheur)
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales d'Agadir, Maroc

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 : AIT SAID .N & JAOUHARI .L (2026) « Université et entrepreneuriat : analyse critique du rôle de l'enseignement supérieur dans la formation de l'esprit entrepreneurial au Maroc », African Scientific Journal « Volume 03, Num 36 » pp: 0372 – 0390.



DOI : 10.5281/zenodo.20400820

Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

Malgré l'importance croissante de l'entrepreneuriat dans le développement économique, le rôle stratégique des universités dans les contextes émergents reste largement sous-exploré. Cet article conceptuel propose une relecture innovante du rôle de l'université dans la promotion de l'entrepreneuriat au Maroc, en intégrant les modèles internationaux (Triple Helix, Entrepreneurial University, Education for Entrepreneurship) tout en confrontant ces théories aux réalités socio-économiques et institutionnelles locales. À travers une analyse critique des programmes universitaires, des initiatives publiques et des pratiques observées, nous mettons en lumière les contradictions et les lacunes clés dans l'approche actuelle de l'éducation entrepreneuriale. L'article propose ensuite une conceptualisation originale, visant à créer un pont entre théorie et pratique, et à maximiser l'impact des universités comme moteurs d'innovation et de création d'entreprises. Ces perspectives offrent un apport inédit pour la recherche académique et fournissent des orientations concrètes pour la conception de politiques éducatives et entrepreneuriales adaptées aux pays émergents.

Mots clés : Université entrepreneuriale ; Esprit entrepreneurial ; Enseignement supérieur en Afrique ; Innovation et développement ; Effectuation ; Politiques publiques ; Maroc.

Abstract

Despite the growing importance of entrepreneurship for economic development, the strategic role of universities in emerging contexts remains largely underexplored. This conceptual paper offers an innovative rethinking of the university's role in promoting entrepreneurship in Morocco, integrating international models (Triple Helix, Entrepreneurial University, Education for Entrepreneurship) while confronting them with local socio-economic and institutional realities.

Through a critical analysis of university programs, public initiatives, and observed practices, we reveal key contradictions and gaps in current approaches to entrepreneurial education. The paper then proposes an original conceptual framework, bridging theory and practice to enhance universities' effectiveness as drivers of innovation and enterprise creation.

These insights provide a novel contribution to academic research and offer actionable guidance for designing entrepreneurial education and policies in emerging economies.

Keywords : Entrepreneurial University; Entrepreneurial Mindset; Higher Education in Africa; Innovation and Development; Effectuation Theory; Public Policies; Morocco.

Introduction

L'université contemporaine traverse une mutation profonde de ses missions et de ses finalités. Longtemps centrée sur la production et la diffusion du savoir, elle est aujourd'hui appelée à jouer un rôle actif dans la transformation économique et sociale des territoires. Dans un contexte marqué par l'incertitude, la compétition globale et la montée du chômage des diplômés, la question de la contribution de l'université au développement de l'esprit entrepreneurial devient cruciale. L'enseignement supérieur ne peut plus se limiter à former des chercheurs ou des salariés ; il doit désormais préparer des individus capables d'innover, de créer de la valeur et de participer activement au développement durable de leur environnement. Au Maroc, cette problématique revêt une importance particulière. Malgré la multiplication des politiques publiques destinées à promouvoir l'entrepreneuriat et la création d'entreprises, les résultats observés demeurent en deçà des ambitions affichées. Le niveau persistant du chômage des diplômés, la fragilité d'une partie des projets entrepreneuriaux et la distance qui subsiste entre l'université et le tissu socio-économique illustrent un paradoxe structurel. D'un côté, les réformes et les orientations stratégiques encouragent l'émergence d'une université ouverte, innovante et entrepreneuriale ; de l'autre, les établissements d'enseignement supérieur continuent de faire face à des contraintes institutionnelles, pédagogiques et culturelles qui limitent leur capacité à diffuser une véritable culture entrepreneuriale. C'est dans ce contexte que s'inscrit le présent travail, dont le sujet porte sur le rôle de l'université dans le développement de l'esprit entrepreneurial et sur les mécanismes permettant de renforcer sa contribution à l'émergence d'une dynamique entrepreneuriale durable. Dès lors, une question centrale guide notre réflexion : comment l'université peut-elle contribuer efficacement à la formation et à la diffusion de l'esprit entrepreneurial chez les jeunes dans un environnement marqué par des contraintes organisationnelles, culturelles et de gouvernance ?

L'objectif de cet article est de développer une analyse conceptuelle et critique de cette problématique afin de mieux comprendre les conditions qui favorisent l'émergence d'une université véritablement entrepreneuriale dans le contexte marocain. Pour atteindre cet objectif, nous mobilisons les principaux apports théoriques relatifs à l'université entrepreneuriale, à l'effectuation et à l'entrepreneuriat social, tout en les confrontant aux réalités institutionnelles et socio-économiques nationales. Cette démarche nous conduit à proposer un cadre conceptuel original, que nous qualifions de conversion entrepreneuriale universitaire, destiné à expliquer comment les dimensions institutionnelles, pédagogiques et sociales interagissent pour favoriser le développement de l'esprit entrepreneurial au sein de l'enseignement supérieur.

Notre contribution est double. Sur le plan théorique, nous proposons une lecture systémique du rôle de l'université dans la formation entrepreneuriale en articulant les approches de l'université entrepreneuriale, de l'apprentissage par l'action et de l'innovation sociale. Sur le plan pratique, notre réflexion met en évidence plusieurs leviers susceptibles d'orienter les politiques publiques, les dispositifs pédagogiques et les stratégies institutionnelles visant à renforcer l'impact entrepreneurial de l'enseignement supérieur marocain.

La structure de cet article s'organise comme suit. Dans une première partie, nous présentons les fondements théoriques de l'université entrepreneuriale ainsi que les principales évolutions conceptuelles relatives au développement de l'esprit entrepreneurial. La deuxième partie est consacrée à l'analyse du contexte marocain et à l'examen des défis auxquels les universités sont confrontées dans leur mission de promotion de l'entrepreneuriat. La troisième partie mobilise les approches de l'effectuation et de l'entrepreneuriat social afin d'enrichir la compréhension des processus entrepreneuriaux en milieu universitaire. Enfin, la dernière partie expose notre cadre conceptuel de la conversion entrepreneuriale universitaire et discute ses implications théoriques et managériales pour l'enseignement supérieur marocain.

Synthèse critique des approches théoriques sur le rôle de l'université dans l'entrepreneuriat

L'université contemporaine ne se limite plus à transmettre des savoirs. Elle est désormais appelée à produire des compétences, des innovations et des comportements capables de répondre aux transformations économiques et sociétales. Dans ce contexte, la notion d'« université entrepreneuriale » occupe une place centrale dans la littérature internationale, car elle traduit la transition d'une logique académique traditionnelle vers une logique de création de valeur et d'impact. Cependant, cette littérature demeure éclatée : elle juxtapose des approches comportementales, institutionnelles, pédagogiques et plus récemment effectuelles et sociales, sans les articuler de manière systémique. Cette section propose donc une lecture critique et intégrative de ces différents courants.

1.1. Les approches comportementales : de l'intention à l'action entrepreneuriale

Les approches comportementales constituent le socle initial de la recherche sur l'entrepreneuriat universitaire. S'appuyant sur le modèle du comportement planifié (Ajzen, 1991) et le modèle entrepreneurial de Shapero et Sokol (1982), ces travaux postulent que l'intention d'entreprendre est le meilleur prédicteur de la création effective d'entreprise. Les universités sont ainsi envisagées comme des contextes d'influence susceptibles d'agir sur les croyances, les attitudes et le sentiment d'auto-efficacité des étudiants (Krueger et al., 2000).

Cette perspective a permis de mieux comprendre le rôle psychologique de la formation universitaire dans le développement de l'esprit entrepreneurial. Toutefois, elle demeure insuffisante pour expliquer pourquoi des intentions élevées n'aboutissent pas toujours à l'action. En se concentrant sur les déterminants individuels, elle ignore les dimensions structurelles, culturelles et institutionnelles qui façonnent les opportunités et les contraintes. Dans les contextes émergents, notamment au Maroc, où les cadres normatifs et économiques sont spécifiques, cette réduction individualiste limite la portée explicative du modèle.

1.2. Les approches institutionnelles : l'université comme acteur organisationnel et systémique

Pour dépasser cette lecture individualisée, la théorie de la Triple Hélice (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000) a introduit une compréhension systémique de l'université comme acteur de l'innovation. Dans ce modèle, la performance entrepreneuriale découle de l'interaction entre trois pôles : l'université, l'industrie et le gouvernement. L'université entrepreneuriale se distingue par sa capacité à combiner production de connaissances, valorisation économique et engagement territorial (Clark, 1998).

Cependant, cette approche est souvent critiquée pour sa transférabilité limitée. Dans les contextes où les universités dépendent étroitement de l'État et où les entreprises locales restent faiblement innovantes, comme au Maroc, le modèle de la Triple Hélice tend à se réduire à une coopération formelle, plus déclarative qu'opérationnelle. Les conditions structurelles d'autonomie, de financement et de gouvernance manquent pour permettre une véritable dynamique entrepreneuriale universitaire. Ainsi, la transposition des modèles institutionnels occidentaux doit être adaptée à des réalités où les ressources et les incitations sont inégalement distribuées.

1.3. Les approches pédagogiques et expérientielles : apprendre à entreprendre par l'action

Un autre courant de la littérature met l'accent sur la pédagogie entrepreneuriale, en s'appuyant sur la théorie de l'apprentissage expérientiel (Kolb, 1984). Celle-ci postule que les compétences entrepreneuriales ne peuvent être acquises que par la pratique, la réflexion et la confrontation à des situations réelles. Dans cette perspective, les universités deviennent des laboratoires d'expérimentation où les étudiants développent des compétences d'autonomie, de créativité et de gestion de l'incertitude.

Des auteurs tels que Fayolle (2013) ou Gibb (2002) ont insisté sur le rôle des dispositifs pédagogiques dans la formation de l'esprit entrepreneurial : projets de création d'entreprise,

concours, incubateurs, clubs étudiants, etc. Ces dispositifs favorisent la mise en situation et l'apprentissage collectif. Cependant, leur efficacité dépend étroitement du contexte institutionnel et de la culture académique. Une pédagogie active implantée dans une organisation rigide et bureaucratique perd son potentiel transformateur. Ainsi, l'approche expérientielle ne peut produire d'effet durable sans un environnement universitaire propice à l'expérimentation.

1.4. Les approches contemporaines : effectuation et entrepreneuriat social

Les travaux récents en entrepreneuriat ont enrichi le débat en introduisant deux perspectives complémentaires : la théorie de l'effectuation (Sarasvathy, 2001) et celle de l'entrepreneuriat social (Dees, 1998). L'effectuation renverse la logique causale traditionnelle en considérant que l'entrepreneuriat est un processus adaptatif fondé sur les ressources existantes et la co-création avec les parties prenantes. Plutôt que de suivre un plan prédéfini, l'entrepreneur construit son projet au fur et à mesure de ses interactions, en mobilisant ses connaissances, ses relations et ses opportunités émergentes.

Transposée à l'université, cette logique valorise la capacité des étudiants à apprendre dans l'incertitude, à utiliser les ressources disponibles et à collaborer avec leur environnement. Elle renforce la pertinence de dispositifs comme les laboratoires vivants (living labs), les hackathons ou les programmes d'innovation sociale.

L'entrepreneuriat social, quant à lui, introduit une dimension éthique et collective dans la formation entrepreneuriale. Il considère la création de valeur non pas seulement sous l'angle économique, mais aussi social et environnemental. Dans les universités, cette perspective favorise l'émergence de projets à impact, portés par des étudiants soucieux de répondre à des défis sociétaux tels que le chômage, la durabilité ou l'inclusion. Ces approches contemporaines déplacent le centre de gravité de l'entrepreneuriat universitaire : il ne s'agit plus seulement de former des créateurs d'entreprises, mais des acteurs de changement capables de conjuguer innovation, engagement social et développement territorial.

1.5. Discussion critique

La confrontation de ces approches révèle qu'aucune ne peut, isolément, rendre compte de la complexité du phénomène entrepreneurial universitaire. Les modèles comportementaux expliquent les intentions, mais négligent le contexte ; les modèles institutionnels décrivent les structures, mais sous-estiment la dynamique individuelle ; les modèles pédagogiques favorisent l'expérimentation, mais sans nécessairement transformer les cadres organisationnels ; les

approches contemporaines introduisent la créativité et la dimension sociale, mais sans toujours identifier les conditions institutionnelles de leur viabilité.

Pour dépasser ces limites, il convient d'adopter une approche intégrative fondée sur la complémentarité des niveaux d'analyse. L'université peut être envisagée comme un système de conversion, où interagissent trois types de capacités :

- (1) les capacités institutionnelles, qui déterminent son degré d'autonomie et de gouvernance ;
- (2) les capacités pédagogiques, qui traduisent sa faculté à générer des apprentissages expérimentiels et adaptatifs ;
- (3) les capacités sociales, qui expriment son aptitude à s'ancrer dans le territoire et à produire de la valeur collective.

Cette lecture systémique conduit à redéfinir le rôle de l'université dans l'entrepreneuriat non pas comme un simple émetteur de connaissances, mais comme un convertisseur d'intentions en actions, en mobilisant simultanément ses ressources internes (capital humain, structures d'innovation, dispositifs pédagogiques) et ses réseaux externes (entreprises, institutions publiques, société civile). Elle ouvre également la voie à deux concepts médiateurs : la capacité entrepreneuriale académique, c'est-à-dire la faculté collective de transformer les ressources en projets innovants ; et le habitus entrepreneurial académique, qui renvoie à la légitimation culturelle et institutionnelle de l'esprit d'initiative dans le milieu universitaire.

En intégrant les logiques de l'effectuation, de l'innovation sociale et des capacités dynamiques, cette approche propose une vision renouvelée du rôle de l'université dans la formation de l'esprit entrepreneurial. Elle prépare ainsi le terrain pour la construction d'un cadre conceptuel adapté au contexte marocain, qui fera l'objet de la section suivante.

Analyse critique du contexte marocain

L'étude de la relation entre université et entrepreneuriat ne peut être pleinement comprise sans une analyse approfondie du contexte institutionnel, socio-économique et culturel dans lequel elle s'inscrit. Au Maroc, l'enseignement supérieur occupe une place stratégique dans la construction du capital humain et dans la dynamique d'innovation. Cependant, malgré la reconnaissance croissante du rôle de l'université comme moteur potentiel du développement entrepreneurial, plusieurs limites structurelles et contextuelles freinent cette transformation. L'analyse de ces enjeux permet de mieux comprendre la nature des obstacles rencontrés et d'identifier les leviers d'action possibles pour renforcer la contribution de l'université marocaine à la promotion de l'esprit entrepreneurial.

2.1. Le paradoxe marocain : entre discours entrepreneurial et inertie institutionnelle

Depuis deux décennies, le Maroc s'est engagé dans une stratégie nationale qui fait de l'entrepreneuriat un levier majeur de croissance et d'inclusion socio-économique. Les politiques publiques – notamment le Plan d'accélération industrielle, la stratégie Maroc Digital 2025, le programme Intelaka et plus récemment la feuille de route PACTE ESRI 2030 – inscrivent explicitement l'université dans les priorités du développement entrepreneurial. Les discours officiels insistent sur le rôle des jeunes et de la connaissance comme moteur de transformation.

Cependant, un paradoxe persiste : malgré cette profusion d'initiatives et de réformes, les résultats concrets demeurent modestes. Le taux de chômage des jeunes diplômés reste l'un des plus élevés d'Afrique du Nord, dépassant 35 % selon le Haut-Commissariat au Plan (2024), et les taux de création d'entreprises par les jeunes diplômés demeurent faibles et souvent peu pérennes. Ce paradoxe ne relève pas d'un manque d'intentions entrepreneuriales, mais d'un déficit structurel de conversion entre la volonté de créer et la capacité effective d'agir. L'université marocaine, bien qu'affichant un discours d'ouverture à l'innovation et à l'entrepreneuriat, continue d'évoluer dans un cadre institutionnel rigide et hiérarchisé, peu favorable à l'expérimentation et à la transversalité. Ce constat invite à dépasser une lecture purement descriptive pour analyser les mécanismes de blocage systémiques : gouvernance centralisée, faible autonomie, culture académique conservatrice, déconnexion entre les dispositifs universitaires et les instruments publics de financement, et déficit d'articulation entre formation et écosystème territorial. L'enjeu n'est donc pas seulement de multiplier les programmes, mais de transformer les logiques institutionnelles et culturelles qui conditionnent leur efficacité.

2.2. L'enseignement supérieur marocain : état des lieux et pratiques

Le système universitaire marocain est caractérisé par une forte hétérogénéité entre les établissements. Les facultés à accès ouvert, notamment les Facultés des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales (FSJES), regroupent la majorité des étudiants mais disposent de moyens limités, alors que les écoles d'ingénieurs et de commerce bénéficient souvent de ressources plus importantes et d'une gouvernance plus autonome. Cette disparité structurelle influence directement la capacité des établissements à intégrer une véritable culture entrepreneuriale dans leurs cursus. La formation universitaire reste largement dominée par des approches transmissives, centrées sur l'acquisition de connaissances théoriques, avec peu de place pour la créativité, la résolution de problèmes et la prise d'initiative. Les pédagogies actives (apprentissage par projet, travail collaboratif, expérimentation) demeurent marginales, souvent limitées à des initiatives individuelles ou à des projets pilotes isolés. Par ailleurs, la recherche universitaire demeure

faiblement connectée aux besoins des entreprises et des territoires, réduisant la capacité du système à produire des savoirs appliqués et des innovations à fort impact local.

Cette situation met en lumière un décalage entre la mission éducative et la mission socio-économique de l'université. La culture académique dominante valorise encore la réussite théorique, la publication scientifique et la carrière administrative, au détriment de la création de valeur ou de la collaboration avec le secteur privé. L'entrepreneuriat reste souvent perçu comme une activité périphérique, non légitime sur le plan académique. Le manque de formation du corps enseignant à la pédagogie entrepreneuriale, l'absence de reconnaissance institutionnelle des initiatives innovantes et la rareté de mécanismes d'incitation internes freinent la diffusion durable de cette culture.

Ainsi, l'université marocaine apparaît comme un système à deux vitesses : certaines institutions pilotes expérimentent des approches entrepreneuriales prometteuses, tandis que la majorité reste prisonnière de logiques bureaucratiques et disciplinaires. Cette dualité traduit la difficulté à inscrire la culture entrepreneuriale dans les routines organisationnelles et les référentiels pédagogiques de l'enseignement supérieur.

2.3. Les défis institutionnels : autonomie, gouvernance et capacités organisationnelles

Le premier défi est d'ordre institutionnel. L'université marocaine fonctionne encore dans un modèle de gouvernance fortement centralisé, marqué par la dépendance vis-à-vis du ministère de l'Enseignement supérieur. Cette centralisation limite son autonomie financière, sa flexibilité stratégique et sa capacité à tisser des partenariats stables avec le secteur privé. Dans une logique de théorie institutionnelle, cette situation s'apparente à une pression isomorphique coercitive (DiMaggio & Powell, 1983) : les universités adoptent des structures conformes aux attentes administratives plutôt qu'aux besoins de l'écosystème entrepreneurial. Cette contrainte réduit leur capacité d'adaptation, c'est-à-dire leur aptitude à reconfigurer leurs ressources internes face à la complexité de l'environnement. En termes de "dynamic capabilities" (Teece, 2007), l'université marocaine présente une faible capacité d'orchestration, c'est-à-dire une difficulté à identifier, intégrer et reconfigurer les ressources disponibles pour créer des opportunités entrepreneuriales. Ainsi, les incubateurs universitaires ou les cellules d'innovation fonctionnent souvent de manière isolée, sans véritable ancrage dans la stratégie globale des établissements. La conséquence est une perte de cohérence systémique : les initiatives entrepreneuriales émergent comme des projets ponctuels plutôt que comme des composantes d'une politique institutionnelle intégrée. En d'autres termes, l'université agit comme un « système à impulsions » plutôt qu'un « système à

apprentissage », incapable de transformer ses expériences locales en savoir organisationnel reproductible.

2.4. Les défis culturels : le poids du modèle salarial et la faible légitimité de l'entrepreneuriat

Le deuxième défi est culturel et symbolique. Le système d'enseignement marocain, hérité du modèle administratif français, valorise encore la réussite scolaire et le statut fonctionnaire comme modèle de stabilité et de prestige. Cette norme sociale produit un "habitus académique" orienté vers le salariat, où l'entrepreneuriat est perçu non comme un idéal de réussite, mais comme une alternative incertaine. Dans cette perspective, la littérature sur les intentions entrepreneuriales montre que la désirabilité perçue de l'acte entrepreneurial est fortement influencée par les représentations sociales et institutionnelles. Dans le cas du Maroc, ces représentations traduisent une tension entre la promotion politique du discours entrepreneurial et la faible reconnaissance académique et sociale de cette trajectoire. Les étudiants peuvent manifester une intention entrepreneuriale forte, mais celle-ci reste symboliquement marginale, faute d'une légitimation institutionnelle. Ainsi, la culture universitaire ne valorise pas encore la prise de risque, la créativité ou l'expérimentation comme des compétences aussi nobles que la réussite académique traditionnelle. La construction d'un véritable « habitus entrepreneurial académique » exige un changement profond des représentations collectives et des modes de reconnaissance dans le champ universitaire.

2.5. Les défis financiers et structurels : fragmentation des dispositifs et faiblesse de la conversion

Le troisième défi concerne la structuration des dispositifs d'accompagnement et de financement. Le Maroc dispose d'un ensemble d'initiatives publiques (Maroc PME, Tamwilcom, Intelaka, etc.) visant à soutenir la création d'entreprises, mais celles-ci sont faiblement connectées au système universitaire. L'absence de passerelles formelles entre les incubateurs académiques et les programmes de financement publics entraîne un déficit de continuité entre la phase de formation et celle du démarrage effectif de projet. Cette déconnexion illustre ce que l'on pourrait qualifier de "déficit de conversion entrepreneuriale" : les universités parviennent à susciter des intentions et à former des compétences, mais elles échouent à transformer ces apprentissages en entreprises réelles, faute de structures de financement adaptées et d'un accompagnement post-formation. Les analyses de la Banque mondiale et du HCP montrent que les jeunes entrepreneurs diplômés peinent à accéder au crédit, souvent faute de garanties ou de réseaux professionnels. Ce déficit financier s'accompagne d'un manque de coordination entre les acteurs publics et privés de l'écosystème, ce

qui renforce la dépendance des universités aux programmes extérieurs, souvent temporaires et non pérennes.

2.6. Les défis pédagogiques : faible culture de l'apprentissage expérientiel

Le quatrième défi est pédagogique. Malgré l'apparition de modules d'entrepreneuriat dans les formations universitaires, la pédagogie dominante reste largement transmissive, centrée sur la théorie et la restitution. L'université marocaine peine à instaurer une culture d'apprentissage par projet, par l'erreur et par la pratique. La majorité des enseignants n'ont pas été formés à la pédagogie entrepreneuriale, et les innovations restent isolées, portées par quelques individus engagés plutôt que par une stratégie institutionnelle concertée. Ce déficit pédagogique empêche la mise en œuvre des principes de l'effectuation dans les dispositifs de formation. Or, l'apprentissage entrepreneurial suppose un environnement où l'étudiant expérimente, négocie, échoue et apprend. Sans ce type d'environnement, l'entrepreneuriat reste une abstraction académique, et la créativité demeure sous-exploitée. La transformation du système éducatif vers une pédagogie entrepreneuriale ne peut donc pas être réduite à l'introduction de nouveaux cours. Elle requiert un changement culturel et organisationnel : reconnaissance institutionnelle des initiatives, intégration interdisciplinaire, valorisation de la collaboration avec les entreprises et la société civile.

2.7. Discussion critique

Ces différents défis révèlent que la question de l'université et de l'entrepreneuriat au Maroc ne peut être abordée uniquement à travers le prisme des politiques publiques ou de la pédagogie. Elle renvoie à un problème de gouvernance cognitive : la manière dont les universités perçoivent, légitiment et organisent leur mission entrepreneuriale. En mobilisant la théorie des capacités dynamiques, on peut considérer que l'université marocaine doit développer trois formes de capacités complémentaires :

1. **Capacité stratégique** : redéfinir ses objectifs institutionnels en intégrant la création de valeur économique et sociale.
2. **Capacité relationnelle** : construire des partenariats de confiance avec les acteurs publics et privés.
3. **Capacité d'apprentissage organisationnel** : transformer les expérimentations locales en routines institutionnalisées.

La construction de ces capacités exige une refonte profonde du cadre institutionnel et de la culture académique. Elle implique également une articulation nouvelle entre université et territoire, où l'entrepreneuriat devient non seulement un outil de croissance, mais un vecteur de transformation sociale. Ainsi, l'université marocaine se trouve à un moment charnière : elle dispose du capital

humain et de la légitimité intellectuelle nécessaires pour devenir un acteur central de l'innovation, mais elle reste entravée par une architecture institutionnelle héritée et par des représentations sociales conservatrices. Le présent article proposera un cadre conceptuel original permettant de repenser cette articulation entre gouvernance, pédagogie, culture et environnement économique. Ce cadre cherchera à formaliser les mécanismes de **conversion entrepreneuriale universitaire** propres au contexte marocain, en s'appuyant sur les concepts de capacité entrepreneuriale académique et d'habitus entrepreneurial académique développés précédemment.

Proposition d'un cadre conceptuel original pour repenser la formation universitaire à l'esprit entrepreneurial

3.1. Justification de la construction du cadre conceptuel

Les analyses précédentes ont mis en évidence une série de tensions et de paradoxes qui caractérisent le rôle de l'université marocaine dans la formation de l'esprit entrepreneurial. D'une part, les approches théoriques convergent sur l'importance de l'université comme vecteur de transformation et d'innovation. D'autre part, le contexte marocain révèle des limites structurelles, culturelles et pédagogiques qui empêchent cette mission de se concrétiser pleinement. La construction d'un cadre conceptuel s'impose donc comme une nécessité scientifique pour dépasser la juxtaposition des approches et proposer une lecture intégrée du phénomène. L'objectif n'est pas seulement de comprendre comment l'université forme ou non des entrepreneurs, mais de conceptualiser les mécanismes par lesquels elle convertit ses ressources institutionnelles, pédagogiques et sociales en compétences entrepreneuriales effectives. Ce cadre se fonde sur trois postulats centraux :

- (1) l'université agit comme un système de conversion plutôt que comme un simple dispositif de formation ;
- (2) l'esprit entrepreneurial n'est pas une qualité individuelle, mais une construction collective et contextuelle ;
- (3) la performance entrepreneuriale académique dépend de l'articulation entre trois capacités fondamentales : institutionnelle, pédagogique et sociale.

3.2. Le concept de conversion entrepreneuriale universitaire

Le concept de conversion entrepreneuriale universitaire renvoie à la capacité d'un établissement d'enseignement supérieur à transformer les intentions, les savoirs et les ressources disponibles en initiatives entrepreneuriales concrètes, qu'elles soient économiques, sociales ou territoriales. Cette conversion ne se limite pas à la création d'entreprises : elle inclut la production de nouvelles formes d'action, de coopération et de valeur. Elle repose sur un processus cumulatif où les dimensions

institutionnelles (autonomie, gouvernance), pédagogiques (apprentissage expérientiel, créativité) et sociales (ancrage territorial, réseau partenarial) interagissent pour créer un environnement propice à l'initiative. Ainsi, l'université n'est plus seulement un espace de transmission de connaissances, mais un système générateur de capacités entrepreneuriales. Ces capacités se construisent par apprentissage collectif, expérimentation et engagement. Le succès de cette conversion dépend du degré d'intégration entre les différents niveaux de l'organisation et de la reconnaissance institutionnelle de l'entrepreneuriat comme mission académique à part entière.

3.3. Les trois capacités fondamentales du modèle

Le modèle conceptuel repose sur trois types de capacités interdépendantes : institutionnelle, pédagogique et sociale.

a. La capacité institutionnelle correspond à la faculté de l'université à mettre en place un cadre de gouvernance et de ressources favorisant l'innovation et l'autonomie. Elle inclut la flexibilité organisationnelle, la coordination entre les acteurs, la gestion de l'incertitude et la légitimation du rôle entrepreneurial dans la mission de l'université.

b. La capacité pédagogique désigne la compétence collective à concevoir et mettre en œuvre des dispositifs d'apprentissage expérientiels, interdisciplinaires et réflexifs. Elle repose sur la formation des enseignants, la mise en pratique des logiques d'effectuation et l'intégration de la créativité dans les curricula.

c. La capacité sociale renvoie à la faculté de l'université à s'ancrer dans son territoire, à interagir avec les acteurs publics, privés et associatifs, et à co-construire des solutions à impact local. Elle se manifeste dans l'ouverture de l'université à son environnement et dans la reconnaissance mutuelle entre monde académique et monde socio-économique.

L'interaction dynamique de ces trois capacités détermine le degré de maturité entrepreneuriale de l'université. Une institution performante sur un seul plan ne suffit pas à générer une véritable culture entrepreneuriale. C'est leur synergie qui permet la conversion effective des apprentissages et des intentions en projets durables.

3.4. Les médiateurs du modèle : habitus entrepreneurial académique et apprentissage effectuel

Deux médiateurs conceptuels jouent un rôle central dans le processus de conversion entrepreneuriale universitaire : l'habitus entrepreneurial académique et l'apprentissage effectuel. L'habitus entrepreneurial académique désigne l'ensemble des dispositions cognitives, symboliques et normatives qui orientent la manière dont les acteurs universitaires perçoivent et légitiment l'entrepreneuriat. Il se construit à travers les interactions, les pratiques pédagogiques et

les valeurs institutionnelles. Lorsqu'il est consolidé, cet habitus crée un environnement où l'innovation et la prise d'initiative deviennent socialement valorisées et institutionnellement reconnues. L'apprentissage effectuel, inspiré de la théorie de Sarasvathy (2001), traduit la capacité des étudiants et enseignants à raisonner en fonction des ressources disponibles plutôt qu'en fonction d'un objectif figé. Il favorise la créativité, l'adaptabilité et la gestion de l'incertitude. Dans le contexte marocain, marqué par des contraintes structurelles et financières, cette logique permet de réhabiliter la notion de débrouillardise créative comme compétence entrepreneuriale légitime. Ces deux médiateurs assurent la liaison entre les dimensions structurelles du modèle (capacité institutionnelle, pédagogique et sociale) et les résultats attendus (production d'initiatives, innovation, engagement territorial).

3.5. Proposition d'un schéma conceptuel

Le modèle peut être représenté sous la forme d'un schéma articulant trois cercles interactifs :

- un cercle institutionnel, représentant les structures, la gouvernance et l'autonomie ;
- un cercle pédagogique, représentant l'apprentissage expérientiel, la formation et la créativité ;
- un cercle social, représentant les réseaux, partenariats et ancrages territoriaux.

Au centre de ces trois cercles se situe la conversion entrepreneuriale universitaire, médiatisée par l'habitus entrepreneurial académique et l'apprentissage effectuel. Ce schéma illustre une dynamique non linéaire : les flux de ressources, de savoirs et de valeurs circulent entre les trois dimensions, produisant un apprentissage organisationnel cumulatif. Le modèle n'est pas statique : il suggère un processus évolutif dans lequel l'université développe progressivement ses capacités dynamiques en fonction de son degré d'autonomie, de culture et de coopération.

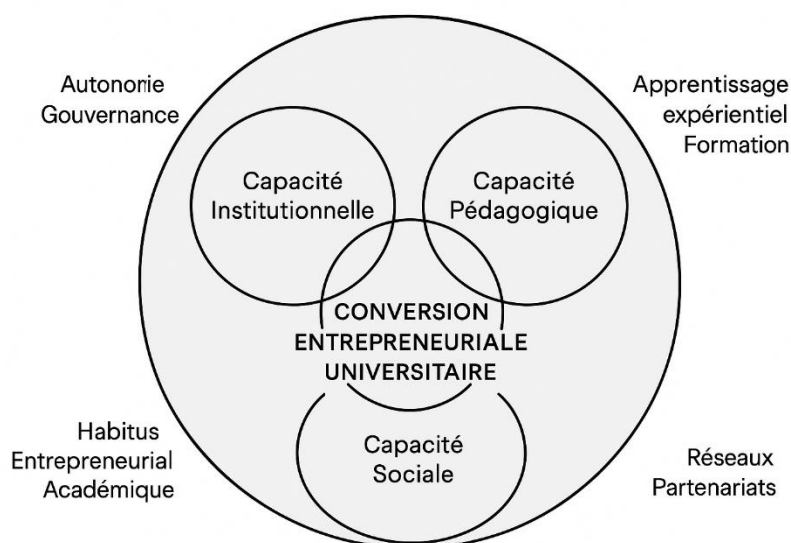


Figure N°1 : Cadre conceptuel de la conversion entrepreneuriale universitaire au Maroc.

Ce schéma (Figure 1) synthétise le cadre conceptuel proposé. Il montre que la formation de l'esprit entrepreneurial au sein des universités marocaines dépend d'un processus de conversion, dans lequel les dimensions institutionnelle, pédagogique et sociale interagissent pour produire des capacités entrepreneuriales collectives. L'habitus entrepreneurial académique et l'apprentissage effectuel agissent comme des médiateurs, assurant la transformation des ressources disponibles en initiatives concrètes.

3.6. Propositions théoriques (P1–P8)

À partir de ce cadre, huit propositions théoriques peuvent être formulées :

P1 : Plus le degré d'autonomie institutionnelle d'une université est élevé, plus sa capacité entrepreneuriale globale est forte.

P2 : La gouvernance participative et flexible favorise la légitimation interne de la mission entrepreneuriale.

P3 : L'intégration de pédagogies expérientielles et interdisciplinaires renforce la capacité des étudiants à développer des compétences entrepreneuriales effectives.

P4 : La formation des enseignants à la pédagogie entrepreneuriale agit positivement sur la diffusion d'un habitus entrepreneurial académique.

P5 : Le renforcement des liens entre université, territoire et acteurs économiques améliore la capacité sociale de l'université à générer de l'innovation inclusive.

P6 : L'apprentissage effectuel favorise la conversion des ressources limitées en opportunités entrepreneuriales viables.

P7 : L'habitus entrepreneurial académique médiatise la relation entre capacités organisationnelles et performance entrepreneuriale universitaire.

P8 : La combinaison dynamique des trois capacités (institutionnelle, pédagogique et sociale) produit un effet de synergie, condition nécessaire à la durabilité du modèle entrepreneurial universitaire.

3.7. Discussion prospective

Ce cadre conceptuel invite à repenser l'université marocaine comme un acteur apprenant, capable de créer des trajectoires d'entrepreneuriat endogènes adaptées à son contexte. Il ouvre la voie à des recherches futures sur la mesure des capacités entrepreneuriales universitaires, sur les indicateurs de conversion, et sur l'analyse comparative entre établissements. Il propose enfin une contribution théorique à la littérature internationale en élargissant le champ de l'université entrepreneuriale aux dimensions sociales et effectuelles, en intégrant la perspective des capacités dynamiques et en contextualisant le modèle dans un environnement émergent.

Tableau 1. Synthèse du cadre conceptuel de la conversion entrepreneuriale universitaire

Composante du modèle	Définition conceptuelle	Principaux mécanismes	Effets attendus
Capacité institutionnelle	Aptitude de l'université à mettre en place une gouvernance, des ressources et des règles favorisant l'innovation et l'autonomie.	Gouvernance participative, autonomie décisionnelle, coordination interne, légitimation de la mission entrepreneuriale.	Renforcement de la capacité entrepreneuriale globale et amélioration de la performance organisationnelle.
Capacité pédagogique	Faculté de concevoir et de déployer des dispositifs d'apprentissage favorisant l'initiative entrepreneuriale.	Pédagogies expérientielles, interdisciplinarité, apprentissage par projet, créativité, formation des enseignants.	Développement des compétences entrepreneuriales, de l'autonomie et de la capacité d'innovation des étudiants.

Capacité sociale	Capacité de l'université à interagir avec son environnement territorial et socio-économique.	Réseaux de partenariat, coopération avec les entreprises, collectivités et associations, ancrage territorial.	Production d'innovations inclusives et amélioration de l'impact socio-économique de l'université.
Habitus entrepreneurial académique (médiateur)	Ensemble des dispositions cognitives, culturelles et symboliques favorables à l'entrepreneuriat au sein de l'université.	Valorisation de l'initiative, diffusion de normes entrepreneuriales, reconnaissance institutionnelle de l'innovation.	Renforcement de l'engagement entrepreneurial des étudiants et du personnel académique.
Apprentissage effectuel (médiateur)	Processus d'apprentissage fondé sur la mobilisation des ressources disponibles et l'adaptation aux contraintes.	Expérimentation, gestion de l'incertitude, raisonnement effectuel, créativité contextuelle.	Transformation des ressources limitées en opportunités entrepreneuriales viables.
Conversion entrepreneuriale universitaire (concept central)	Processus par lequel l'université transforme ses ressources institutionnelles, pédagogiques et sociales en initiatives entrepreneuriales concrètes.	Interaction et synergie des capacités institutionnelle, pédagogique et sociale, médiatisées par l'habitus entrepreneurial académique et l'apprentissage effectuel.	Création d'entreprises, innovation sociale, engagement territorial et développement durable des capacités entrepreneuriales collectives.

Conclusion

Cette étude conceptuelle avait pour objectif de repenser le rôle de l'université dans la formation de l'esprit entrepreneurial à travers une approche critique et intégrative. En mobilisant les apports de la littérature internationale et en contextualisant l'analyse dans le cas marocain, elle a mis en évidence que la contribution universitaire à l'entrepreneuriat ne dépend pas seulement de la présence de cours ou de programmes, mais d'une dynamique plus profonde de transformation institutionnelle, culturelle et pédagogique. La première section a montré que les approches classiques de l'université entrepreneuriale – comportementales, institutionnelles et pédagogiques – apportent des éclairages utiles mais fragmentés. Leur limite principale réside dans leur incapacité à saisir la complexité des interactions entre les niveaux individuel, organisationnel et territorial. L'intégration des approches contemporaines, notamment celles de l'effectuation et de l'entrepreneuriat social, a permis d'élargir la réflexion vers une conception plus adaptative, collaborative et inclusive de l'entrepreneuriat universitaire. L'analyse du contexte marocain a révélé que le principal obstacle ne réside pas dans le manque d'initiatives, mais dans un déficit de conversion entre les intentions entrepreneuriales et leur concrétisation. Ce déficit trouve son origine dans la gouvernance centralisée, la faiblesse des capacités institutionnelles, la culture académique encore marquée par le modèle salarial, et l'insuffisance de la pédagogie expérientielle. En réponse à ces constats, l'article propose le concept de conversion entrepreneuriale universitaire comme cadre théorique intégrateur. Ce modèle repose sur trois capacités interdépendantes – institutionnelle, pédagogique et sociale – médiatisées par deux mécanismes clés : l'habitus entrepreneurial académique et l'apprentissage effectuel. Ensemble, ces dimensions permettent de comprendre comment l'université peut transformer ses ressources, ses pratiques et ses représentations pour devenir un véritable écosystème entrepreneurial. Sur le plan théorique, ce cadre contribue à enrichir la littérature sur l'université entrepreneuriale en introduisant une perspective contextualisée et dynamique adaptée aux pays émergents. Sur le plan pratique, il invite les décideurs et les acteurs universitaires à dépasser les approches centrées sur les dispositifs pour s'engager dans une transformation systémique de la gouvernance, des curricula et de la culture académique.

En conclusion, repenser l'université comme un acteur de conversion entrepreneuriale revient à lui reconnaître un rôle stratégique dans la construction d'un développement endogène et durable. Le Maroc dispose du potentiel humain, institutionnel et culturel pour faire de cette vision une réalité, à condition que les réformes futures soient guidées par une logique de cohérence, de collaboration et d'apprentissage collectif.

BIBLIOGRAPHIE

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Audretsch, D. B. (2021). Three-ring entrepreneurial university: In search of a new model. *Studies in Higher Education*, 46(7), 1368-1382. <https://doi.org/10.1080/03075079.2021.1896804>
- Bachiri, M. (2021). Determinants of students' entrepreneurial intentions: Evidence from Moroccan university. *International Business Research*, 9(11), 83-95. <https://doi.org/10.5539/ibr.v9n11p83>
- Clark, B. R. (1998). *Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation*. Pergamon.
- Dees, J. G. (1998). *The meaning of social entrepreneurship*. Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From national systems and "Mode 2" to a triple helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109-123. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)
- Fayolle, A. (2013). Personal views on the future of entrepreneurship education. *Entrepreneurship & Regional Development*, 25(7-8), 692-701. <https://doi.org/10.1080/08985626.2013.821318>
- Gibb, A. A. (2002). In pursuit of a new "enterprise" and "entrepreneurship" paradigm for learning: Creative destruction, new values, new ways of doing things and new combinations of knowledge. *International Journal of Management Reviews*, 4(3), 233-269. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00086>
- Guerrero-Cano, M., Kirby, D., & Urbano, D. (2006). A literature review on entrepreneurial universities: An institutional approach. *Journal of Technology Transfer*, 31(3), 285-300. <https://doi.org/10.1007/s10961-005-0501-0>
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall.
- Krueger, N. F., Reilly, M. D., & Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 411-432. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(98\)00033-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00033-0)

- Marouane, S., Rhihil, A., Mouadni, M., El Bouzidi, A., & El Ardi, S. (2023). Factors influencing the choice of entrepreneurship among Moroccan university graduates in science and management. *Archives of Business Research*, 11(4), 33-51. <https://doi.org/10.14738/abr.114.14330>
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020>
- Shapero, A., & Sokol, L. (1982). The social dimensions of entrepreneurship. In C. Kent, D. Sexton, & K. Vesper (Eds.), *The encyclopedia of entrepreneurship* (pp. 72-90). Prentice-Hall.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Touhami Naoual, O. (2019). Entrepreneurship and higher education: An analysis in Moroccan universities. *International Journal of Engineering and Technology*, 8(1.11), 64-68. <https://doi.org/10.14419/ijet.v8i1.11.28091>
- Haut-Commissariat au Plan (HCP). (2024). *Rapport sur la situation du marché du travail au Maroc*. Rabat : HCP. <https://www.hcp.ma>
- Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation (MESRSI). (2023). *Feuille de route pour la réforme du système d'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation : PACTE ESRI 2030*. Rabat : MESRSI.
- Maroc PME. (2022). *Bilan et perspectives des programmes d'appui à l'entrepreneuriat des jeunes*. Rabat : Ministère de l'Industrie et du Commerce.
- Tamwilcom. (2023). *Rapport annuel sur les dispositifs de financement de l'entrepreneuriat des jeunes au Maroc*. Rabat : Tamwilcom.