

## L'université entrepreneuriale et les pédagogies actives d'enseignement de l'entrepreneuriat

### The entrepreneurial university and active pedagogies for teaching entrepreneurship

**Youssef AATIF, (Doctorant chercheur)**

*Laboratoire de l'Economie et Management des Organisations  
Faculté d'Economie et de Gestion  
Université Ibn Tofail, Kénitra, Maroc*

**Cheklekbire MALAININE, (Enseignant chercheur)**

*Laboratoire de l'Economie et Management des Organisations  
Faculté d'Economie et de Gestion  
Université Ibn Tofail, Kénitra, Maroc*

<b>Adresse de correspondance :</b>	Faculté de l'Economie et de Gestion Campus Universitaire Kénitra, Maroc Université Ibn Tofail Maroc (Kénitra) 14000 +212 5 37 32 92 18
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	AATIF, Y., & MALAININE, C. (2022). L'université entrepreneuriale et les pédagogies actives d'enseignement de l'entrepreneuriat. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(6-1), 136-151. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.7378001">https://doi.org/10.5281/zenodo.7378001</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

Received: Septembre 24, 2022

Published online: Novembre 30, 2022

## L'université entrepreneuriale et les pédagogies actives d'enseignement de l'entrepreneuriat

### Résumé

L'entrepreneuriat peut-il être enseigné ? (Gibb, 1993 ; Vesper, 1988 ; Senicourt & Verstraete, 2000). L'idée d'instaurer l'enseignement de l'entrepreneuriat au sein de l'université constitue depuis longtemps un débat et un questionnement chez plusieurs auteurs. L'université, étant un espace d'enseignement et de formation par excellence a inclus ces dernières années, non seulement l'enseignement de l'entrepreneuriat, mais également la sensibilisation et l'accompagnement des porteurs d'idées de projet jusqu'à la création des entreprises.

L'objectif principal de notre travail de recherche consiste à mettre en lumière le nouveau rôle de l'université, qui dépasse ses missions traditionnelles à savoir l'enseignement et la recherche, vers une nouvelle mission relative à la sensibilisation, l'enseignement, la formation, l'accompagnement et le conseil en entrepreneuriat. Cette dernière se manifeste par les actions qu'entreprennent les universités dans le domaine de l'entrepreneuriat, qui s'ajoute à la recherche, accentuée par le nombre de productions scientifiques orientées vers le volet de l'entrepreneuriat et la création d'entreprise. De ce fait, elle permet de favoriser l'esprit entrepreneurial en formant et accompagnant les étudiants dans toutes les phases relatives à mettre en place leurs projets. Donc elle a passé d'un simple moyen qui s'adapte aux changements de l'environnement pour être le centre de ces changements.

Notre recherche traite dans un premier temps la relation entre l'université et l'entrepreneuriat, par la suite les dimensions nécessaires pour parler d'une université entrepreneuriale et les pédagogies actives de l'enseignement de l'entrepreneuriat, pour finir avec le contexte de l'université entrepreneuriale marocaine.

**Mots clés :** entrepreneuriat, université entrepreneuriale, pédagogies actives

**Classification JEL :** L26.

**Type de l'article :** article théorique.

### Abstract

Can entrepreneurship be taught? (Gibb, 1993; Vesper, 1988; Senicourt & Verstraete, 2000). The idea of introducing entrepreneurship education into the university has long been debated and questioned by several authors. The university, being a space of teaching and training par excellence, has included these last years, not only the teaching of entrepreneurship but also the sensitization and the accompaniment of the carriers of ideas of project until the creation of companies.

The main objective of our research work is to highlight the new role of the university, which goes beyond its traditional missions, namely teaching and research, towards a new mission related to awareness, teaching, training, support and advice in entrepreneurship. The latter is manifested by the actions undertaken by universities in the field of entrepreneurship, which is added to research, accentuated by the number of scientific productions oriented towards entrepreneurship and business creation. Thus, it promotes the entrepreneurial spirit by training and accompanying students in all phases related to the implementation of their projects. Thus, it has gone from being a simple means that adapts to the changes in the environment to being the center of these changes.

Our research deals first with the relationship between the university and entrepreneurship, then with the dimensions necessary to talk about an entrepreneurial university and the active pedagogies of teaching entrepreneurship, and finally in the context of the Moroccan entrepreneurial university.

**Keywords:** entrepreneurship, entrepreneurial university, active pedagogy

**JEL Classification:** L26

**Paper type:** Theoretical Research

## 1. Introduction

Dans les années 80, l'entrepreneuriat et l'université sont deux parcours séparés. Les personnes doivent choisir entre, continuer leurs études dans un parcours académique à l'université ou s'en sortir pour se lancer dans les affaires. Actuellement, l'entrepreneuriat commence à avoir une place importante dans l'université, tant en termes de la formation que de la recherche. La première se manifeste par des actions telles que la sensibilisation et l'instauration des parcours et programmes de formation en entrepreneuriat et création d'entreprises. Quant à la recherche, elle se voit par l'intérêt grandissant de la communauté des chercheurs et académiciens à ce concept. (Schmitt, 2005).

Le rôle de l'entrepreneuriat dans le développement économique et social n'a plus besoin à démontrer partout dans le monde ; il est à la base de la création de richesse de toutes les nations et participe à la croissance économique et le bien être des pays. Aujourd'hui, les débats tournent autour de l'enseignement et l'accompagnement entrepreneurial qui sont alimentés de plus en plus par des rapports, des études, des enquêtes et des états des lieux portant sur des pratiques et des approches d'enseignement de l'entrepreneuriat. Durant les dernières années, le nombre d'universités qui offrent des cours et programmes en entrepreneuriat ne cesse de se multiplier et se développer. (Carrier, 2007). Mais malgré cette multiplicité, il reste encore de l'effort à déployer pour que cette discipline acquière sa place méritée au sein de l'université, et participe au développement local et national des pays, c'est dans ce sens que Aloulou & Fayolle (2007) affirment qu' « *Il est désormais acquis que les systèmes d'enseignement doivent faire une place à part entière à l'entrepreneuriat et à la création d'entreprise pour promouvoir la culture d'entreprise* » (p.207).

L'enseignement de l'entrepreneuriat au sein de l'université permet de stimuler l'esprit entrepreneurial chez les étudiants, car elle est considérée comme un environnement plus ou moins sécurisé pour eux, permettant de favoriser l'intention de créer des entreprises. Dès l'arrivée à l'université, les étudiants en général, n'ont pas encore de projet professionnel, ceci dit que le travail que doit faire l'université c'est de le créer d'abord et le développer avec eux. C'est là que doit, en collaboration avec son écosystème, instaurer cette culture entrepreneuriale en favorisant l'intention de créer leurs propres projets dans les prochaines années, et les accompagner pendant la création, mais également durant les premières années qui enregistrent des taux de mortalité élevés. Cela leur permet de concevoir, puis d'évoluer dans leurs projets au fur et à mesure de leur formation à l'université. C'est ce qui justifie aujourd'hui, la nécessité de l'université à passer d'un enseignement classique de l'entrepreneuriat basé sur la sensibilisation et le transfert de connaissance en matière d'entrepreneuriat, à une méthode permettant l'intégration des étudiants dans la carrière entrepreneuriale à partir de l'université. Au Maroc, en s'orientant vers l'enseignement et l'accompagnement entrepreneurial à l'université, et en développant cette culture entrepreneuriale chez les étudiants et diplômés, ces derniers sont invités à s'inscrire dans une approche entrepreneuriale plutôt que salariale. Cela contribuera en double à absorber le taux de chômage des diplômés qui s'élève à 61,2% en 2022 selon le Haut-Commissariat au Plan.

Notre travail de recherche consiste dans un premier temps à éclairer la relation entre l'université et l'entrepreneuriat, en partant de son émergence pour arriver à l'orientation entrepreneuriale de l'université à travers les cinq dimensions relevées de la littérature. Puis nous traiterons les modèles phares de l'université entrepreneuriale à savoir le modèle de Clark (1998), le modèle de Etzkowitz (2004) et celui de Kirby et al. (2011). Ensuite, nous parlerons de l'enseignement de l'entrepreneuriat au sein de l'université à travers les niveaux de son intervention et les pédagogies actives de l'enseignement de l'entrepreneuriat, pour finir avec l'université entrepreneuriale dans le contexte universitaire marocain.

## 2. Université et entrepreneuriat

### 2.1. Essence de l'entrepreneuriat

L'émergence du concept *d'entrepreneur* revient au moyen âge. Mais c'est à partir de 1723 que le dictionnaire universel de commerce apporte des définitions des mots *entreprendre*, *entrepreneur* et *entreprise*. Au milieu du 18<sup>ème</sup> siècle *Alembert & Diderot* (1756) tentent à leur tour de les définir comme suit : *Entreprendre* signifie la réussite d'une affaire qui peut être une manufacture ou un bâtiment. Le mot *Entrepreneur* caractérise en général quelqu'un qui s'occupe d'un ouvrage. On parle d'entrepreneur de bâtiments, entrepreneur de manufactures, il est l'acteur principal de l'acte d'*Entreprendre*, quant au mot *Entreprise* c'est l'ouvrage que l'entrepreneur réalise.

L'introduction formalisée des concepts de l'entrepreneur et l'entrepreneuriat dans la théorie économique a été faite au milieu du 18<sup>ème</sup> siècle par l'économiste *Richard Cantillon* considéré comme père de l'entrepreneuriat par *Schumpeter* (1954). *Cantillon* a lié l'entrepreneur à la prise de risque du fait qu'il achète à des prix certains et vend à des prix incertains et fluctuants sur le marché. Au début du 19<sup>ème</sup> siècle *Jean Baptiste Say* considère l'entrepreneur comme un intermédiaire entre les producteurs et les consommateurs. Il a une orientation industrielle et considère les créations d'entreprises comme source du développement économique des pays. *Joseph Alois Schumpeter* à son tour est connu par *la destruction créatrice* qui repose sur une combinaison nouvelle des facteurs de production. L'entrepreneur de *Schumpeter* n'est pas un simple intermédiaire entre les propriétaires de capitaux et les consommateurs, mais c'est quelqu'un qui prend des initiatives et crée des changements. Ces derniers peuvent être la production de nouveaux biens et services, la conquête de nouveaux marchés, l'utilisation de nouvelles matières premières ... etc c'est ce qu'il a appelé l'innovation.

Selon *Filion* (1997) « *Les gens qui œuvrent dans le domaine de l'entrepreneuriat diront qu'il existe une confusion peu commune relativement à la définition de l'entrepreneur* » (p.132), dans le même sens *Verstraete* (2001) annonce qu' « *Il n'y a pas de consensus sur une théorie de l'entrepreneuriat, encore moins une définition univoque* » (p.5). À son tour, *Schaper* (2016) affirme que « *An entrepreneur is easy to recognize and hard to define* » (p.9).

En l'absence de consensus sur la définition de l'entrepreneuriat, *Verstraete & Fayolle* (2005) l'associent à quatre paradigmes permettant de se rapprocher à le comprendre. Le paradigme de l'opportunité d'affaires, considéré par *Jaziri* (2009) comme étant le plus récent, il considère l'entrepreneur comme un acteur qui détecte et saisi une opportunité lui permettant de créer une entité. Donc on ne peut pas parler de l'entrepreneuriat sans parler de la recherche permanente des opportunités d'affaires. Le paradigme de la création d'une organisation ; le processus entrepreneurial est fini par la création d'une entité. Selon *Gartner* (1988) « *Entrepreneurship is the creation of organisations. What differentiates entrepreneurs from non-entrepreneurs is that entrepreneurs create organizations, while non-entrepreneurs do not* » (p.47). Le troisième paradigme est celui de l'innovation, réputé le plus ancien dans le domaine de l'entrepreneuriat. Il remonte à *Schumpeter* connu avec ses théories notamment de l'innovation et de la destruction créatrice. Elle est considérée comme toute démarche et essai pour faire les choses différemment. C'est le fait de produire de nouveaux produits et services ou de trouver de nouvelles manières de combiner les facteurs de production. Le paradigme de création de valeur, dans la mesure où l'entrepreneuriat apporte généralement de la valeur à la nation, soit en termes d'emploi ou de la richesse créée.

### 2.2. Emergence de la relation Université-Entrepreneuriat

La première révolution de l'université revient à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle et au début du 20<sup>ème</sup> siècle. Elle consiste à ajouter le volet de la recherche à celui de l'enseignement et la diffusion des connaissances au sein des universités. La deuxième révolution consiste à convertir l'université

en entreprise d'enseignement et de recherche ainsi que de développement économique et social (Etzkowitz, 2003). Selon cet auteur l'université entrepreneuriale consiste à ajouter aux deux missions traditionnelles de l'université, à savoir l'enseignement et la recherche, une troisième mission relative au développement économique et social. Dans le même ordre d'idée Rajhi (2011) la considère comme une université qui met en place des actions entrepreneuriales au sein de son organisation interne, du fait qu'elle est considérée comme étant un intrapreneur, et ses membres sont assimilés à des acadépreneurs ainsi qu'elle est en interaction perpétuelle avec son environnement externe à travers les partenariats avec les entreprises et les structures d'accompagnement et d'aide à la création d'entreprise.

Vers la fin des années 90, les établissements universitaires commencent à ressentir l'intérêt de l'entrepreneuriat, cela s'explique notamment par l'instauration des programmes et formations de l'entrepreneuriat dans leurs programmes d'enseignement (Retal & Bachiri, 2021). Mais avant d'arriver à ce stade la relation de l'université à l'entrepreneuriat a passé par le processus suivant :

Figure 1 : évolution de la relation Université et Entrepreneuriat



Source : (Schmitt, 2005)

- **Pré-relation** : cette étape est caractérisée par l'inexistence de l'entrepreneuriat dans l'université. Elle travaille sur les volets classiques à savoir la formation et la recherche. Cette phase date avant les années 1980.
- **Initialisation** : durant les années 1980, la relation commence à se construire entre l'université et l'entrepreneuriat à travers la sensibilisation et l'instauration de quelques cours classiques.
- **Valorisation** : vers la fin des années 1990, l'entrepreneuriat a passé de la recherche théorique et abstraite à la pratique à travers des simulations.
- **Intégration** : à partir des années 2000, l'université se caractérise par l'accompagnement et le conseil des porteurs de projets, de la phase d'idéation jusqu'au concrétisation de leurs projets. Albertini et al. (2018) débattent autour de cinq facteurs clés à prendre en compte afin d'élaborer un programme de formation entrepreneuriale au sein de l'université : l'innovation et la personnalisation des enseignants ; la concertation et la mobilisation des parties prenantes internes à l'université ; harmonisation du projet éducatif aux conditions locales ; la co-construction et les vecteurs de stimulation.

### 2.3. L'orientation entrepreneuriale de l'université

L'orientation entrepreneuriale est considérée comme un courant de recherche en évolution dans la littérature de l'entrepreneuriat organisationnel (*corporate entrepreneurship*) (Nordqvist et al. 2007). Elle se réfère selon Lumpkin & Dess (1996) « *aux processus, pratiques et activités de prise de décisions qui conduisent à de nouvelles entrées* » (p.136). Les nouvelles entrées peuvent être la pénétration de marchés nouveaux en utilisant des biens et services nouveaux ou déjà existants, la création de nouvelles organisations ou de nouvelles activités par une organisation existante. C'est un concept situé entre deux domaines, à savoir l'entrepreneuriat et la stratégie, et considéré comme une forme de l'orientation stratégique de l'université parmi d'autres, telles que l'orientation technologique, l'orientation marketing, orientation compétitive.

« *L'orientation entrepreneuriale est le processus grâce auquel l'université devient entrepreneuriale* » (Rajhi, 2011). Mais pour que l'université ait une orientation entrepreneuriale elle doit répondre à cinq dimensions : l'innovation, la prise de risque, la proactivité, l'agressivité compétitive et l'autonomie.

### 2.3.1. Une université innovante

On ne peut pas parler de l'innovation sans faire référence à Schumpeter qui en est le fondateur et qui souligne son rôle dans le processus entrepreneurial, elle caractérise la destruction créatrice. Selon Peraya & Jaccaz (2004) l'innovation est une sorte de changement qui a pour objectif l'amélioration d'une situation. Elle joue un rôle déterminant dans la présence ou l'absence de l'entrepreneuriat (Lee & Peterson, 2000). L'innovation prend diverses formes : l'innovation dans les produits et services, l'innovation technologique, l'innovation dans le processus de production, etc. Selon Lumpkin & Dess (1996) l'innovation « *reflects a firm's tendency to engage in and support new ideas, novelty, experimentation, and creative processes that may result in new products, services, or technological processes* » (p.142). Elle est une composante importante de l'orientation entrepreneuriale et considérée comme un moyen important à travers lequel les entreprises recherchent de nouvelles opportunités.

L'université innovante est celle qui permet d'innover dans ses missions telles que la proposition de nouvelles filières, nouveaux programmes et nouvelles pédagogies, ainsi qu'au niveau de son organisation interne en adoptant de nouvelles méthodes de travail ou de management. Selon Etzkowitz (2003) l'innovation se base sur une *triple hélice* fondée sur les interactions entre l'université comme source de nouvelles connaissances, l'industrie comme étant le lieu de la production, et le gouvernement en tant que garant de ces échanges et relations. Dans une société fondée sur la connaissance, les interactions entre ces trois composantes sont la clé de l'innovation qui est la base de la dynamique de la société.

### 2.3.2. Une université preneuse de risque

Cantillon, étant le premier à utilisé le terme d'entrepreneur, affirme que le caractère qualifiant de l'entrepreneuriat, contrairement aux emplois salariés, est l'incertitude et la prise de risque qui sont liées au travail indépendant qu'exercent les entrepreneurs. Ainsi, les entreprises ayant une orientation entrepreneuriale se caractérisent par la prise de risque (Lumpkin & Dess, 1996). Selon (Rajhi, 2011) la prise de risque est considérée comme la caractéristique qui décrit le plus l'entrepreneur et l'entrepreneuriat dans la littérature. C'est une composante importante de l'orientation entrepreneuriale (Lee & Peterson, 2000). L'université preneuse de risque est celle qui a une position favorable envers un risque qui peut être financier, organisationnel, managérial ou autre.

### 2.3.3. Une université autonome

« *Autonomy is defined as independent action by an individual or team aimed at bringing forth a business concept or vision and carrying it through to completion* » (Lumpkin & Dess, 1996 p.140). Le concept d'autonomie est une dimension clé de l'orientation entrepreneuriale. C'est avoir la volonté et la capacité d'être autodirigé d'une part, et indépendant dans la prise de décision d'autre part, tant dans la recherche que la réalisation des opportunités pour mener une activité entrepreneuriale, malgré les contraintes liées aux ressources, la concurrence et les questions organisationnelles internes. Mais pour qu'elle soit forte, cette dimension oblige les entrepreneurs à s'inscrire dans une logique qui les incite à agir de manière indépendante, à garder le contrôle personnel et à trouver des opportunités en l'absence de contraintes sociétales (Lee & Peterson, 2000).

L'université autonome est celle capable de prendre indépendamment des décisions dans des choix difficiles et détermine son avenir.

### 2.3.4. Une université proactive

La proactivité est considérée par Lumpkin & Dess (2001) comme une perspective orientée vers l'avenir et la recherche d'opportunités, tout en mettant l'accent sur les initiatives entrepreneuriales, ce qui implique l'anticipation de la demande future et introduire de nouveaux

produits ou services sur le marché avant les concurrents. Généralement la proactivité est accompagnée par l'innovation ou la création de nouvelle entreprise, elle caractérise une entreprise qui est la plus rapide à innover et la première à introduire de nouveaux produits ou services sur le marché, autrement dit saisir des opportunités de tel sorte à façonner le marché à son propre avantage.

Une université proactive est celle qui ne s'adapte pas seulement aux changements de son environnement mais capable de les anticiper. Selon Clark (2000) « *Many universities ought to become much more proactive, even entrepreneurial. If they do not, they will put themselves at considerable risk during the first decades of the 21st century* » (p.10).

### **2.3.5. Une université agressive compétitive**

L'agressivité compétitive « *refers to a firm's propensity to directly and intensely challenge its competitors to achieve entry or improve position, that is, to outperform industry rivals in the marketplace* » (Lumpkin & Dess, 1996 p.148). Elle est la cinquième dimension mentionnée dans la littérature. Il s'agit de la tendance des entreprises à agir directement et intensivement pour gagner de nouveaux entrants ou pour acquérir un avantage concurrentiel sur le marché.

Une université compétitive est une université qui rivalise fortement sur un marché en évolution et améliore sa position.

La différence entre la proactivité et l'agressivité compétitive réside dans le fait que la première consiste à influencer les tendances et voire même créer la demande sur le marché. Par contre la seconde n'est qu'une simple adaptation aux exigences du marché en répondant à la demande déjà existante.

La différence entre l'entrepreneuriat et l'orientation entrepreneuriale réside dans le fait que cette dernière, rappelons qu'elle est un processus entrepreneurial, se caractérise par cinq dimensions qui ne définissent pas l'entrepreneuriat. Elle permet de décrire comment les nouvelles entrées sont réalisées. Alors que l'entrepreneuriat est considéré comme la recherche de ces nouvelles entrées. Ceci dit que l'université entrepreneuriale est celle qui cherche de nouvelles entrées dans ses domaines de formation et de recherche en intégrant le développement économique et social. Quant à celle qui est *orientée entrepreneuriat* elle est sur le chemin pour qu'elle soit entrepreneuriale et se caractérise par les cinq dimensions susmentionnées.

## **3. Modèles théoriques de l'université entrepreneuriale**

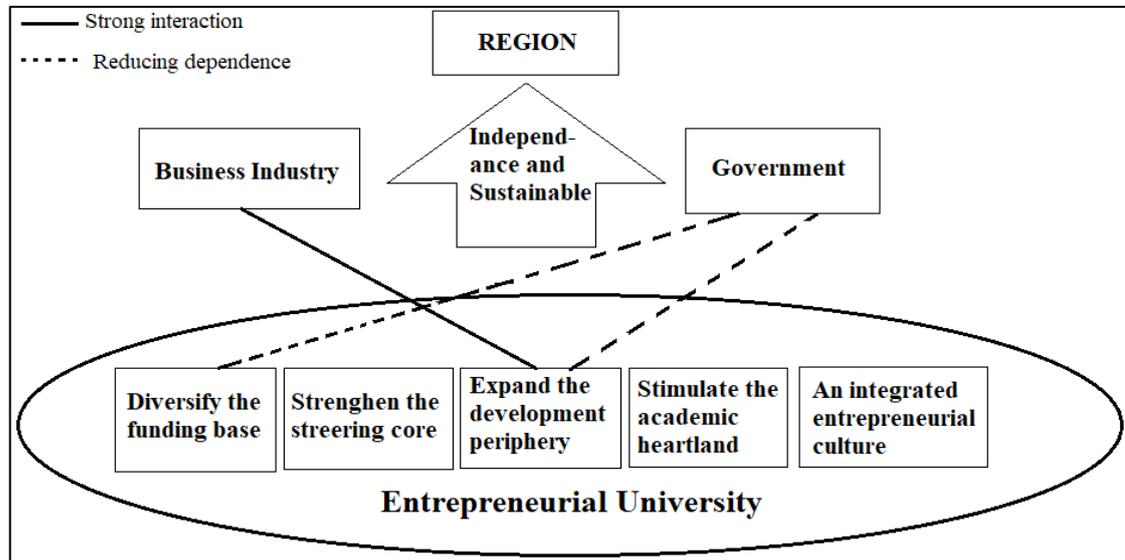
### **3.1. Modèle de Clark (1998)**

Selon Clark (1998) une université entrepreneuriale est une institution qui essaye de réduire sa dépendance vis-à-vis de l'État et trace ses objectifs de l'enseignement, de la recherche et du développement au même niveau que ceux des résultats de ces propres activités. Elle est caractérisée par la prise de risque et l'innovation dans son métier et sa vision. Le modèle de Clark est basé sur cinq composantes d'une université entrepreneuriale.

- Un noyau central de direction fort, lui permettant un management global des groupes et d'universitaires.
- Un élargissement de la périphérie et des domaines traditionnels de l'université, permettant le développement de ses liens avec des partenaires externes tels que les entreprises et les .
- Une diversité des sources et bases de financement, non seulement gouvernementales, mais aussi des sources externes à ce système, notamment les bailleurs de fonds, les institutions de bienfaisance et le financement par les revenus générés par les activités propres à l'université.
- Un cœur académique motivé avec des universitaires engagés dans le domaine de l'entrepreneuriat, c'est là que l'université doit être en mesure d'être proactive et d'anticiper les changements au lieu d'essayer à s'adapter.

- Une culture entrepreneuriale intégrée définie en termes d'engagement commun pour aboutir au changement. Ici toutes les parties prenantes de l'université doivent être engagées et harmonisent leurs efforts pour atteindre de bons résultats entrepreneuriaux.

Figure 2 : modèle théorique de Clark (1998)



Source : (Clark, 1998)

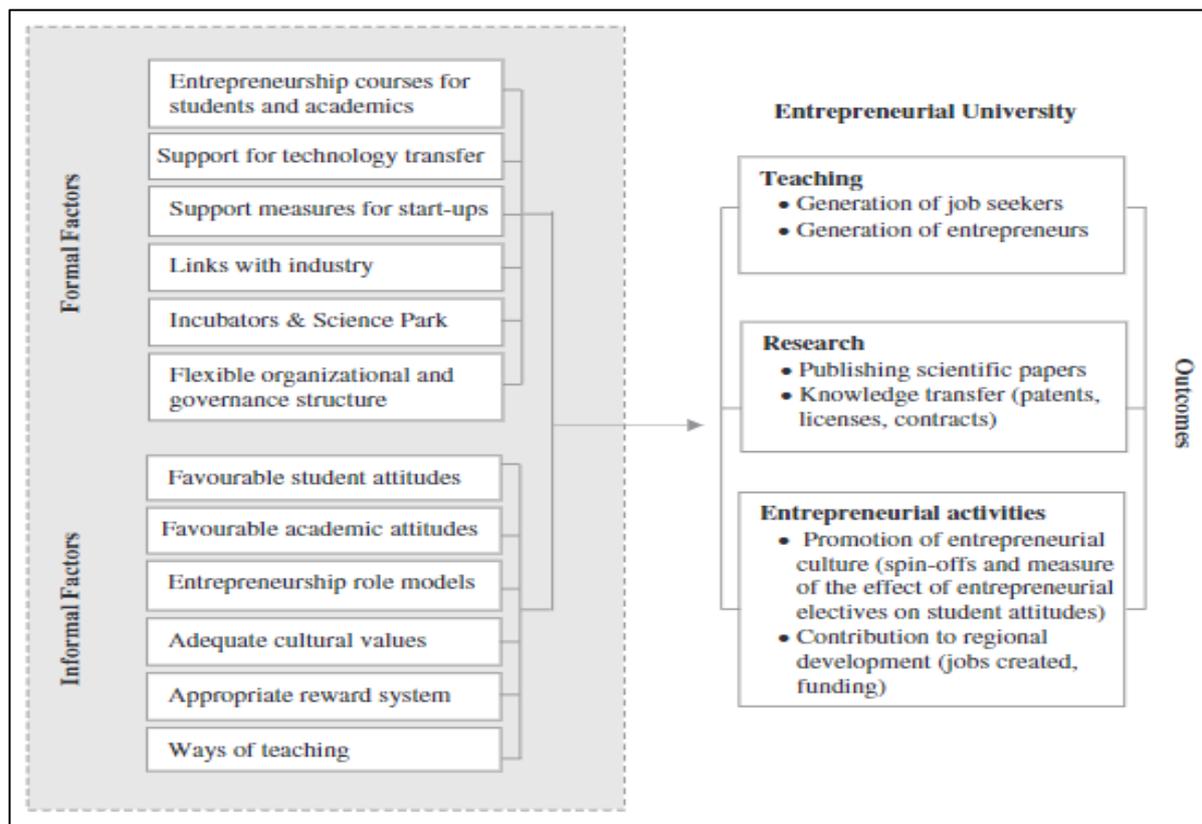
### 3.2. Modèle de Etzkowitz (2004)

Rappelons que l'université entrepreneuriale selon Etzkowitz (2003) consiste à ajouter le développement économique et social aux deux missions traditionnelles de l'université à savoir l'enseignement et la recherche. Etzkowitz (2004) parle du modèle de l'université entrepreneuriale basée sur des normes de cinq propositions. La capitalisation des connaissances, permettant l'avancement de la discipline entrepreneuriale et la participation de l'université dans le développement de la société. L'interdépendance, incitant l'université à être active et à tisser des liens avec le gouvernement et le milieu industriel. L'indépendance de l'université dans la prise de décision envers ses engagements. Face à ces deux dernières propositions, l'université doit adopter une posture d'hybridation lui permettant d'adopter des formes organisationnelles d'indépendance ou d'interdépendance adéquates. Enfin la réflexivité permettant de revoir les relations liant l'université avec les pouvoirs publics et l'industrie à cause des changements perpétuels de sa structure interne.

### 3.3. Modèle de Kirby et al. (2011)

Kirby et al. (2011) ont examiner des facteurs formels et informels qui favorisent ou retardent le développement de l'entrepreneuriat au sein des universités. Parmi les facteurs formels on trouve l'instauration des cours en entrepreneuriat et à la création d'entreprise, la mise en place des mesures incitatives au développement des start-up, les incubateurs et les espaces de transfert de technologies. A leur tour, ces auteurs supportent la proposition d'interdépendance de Etzkowitz (2004) incitant l'université à échanger davantage avec son environnement externe notamment le secteur industriel et le gouvernement. Les facteurs informels sont liés notamment à l'attitude et position des étudiants et enseignants face à l'entrepreneuriat, la présence des modèles d'entrepreneuriat, ainsi que la méthode avec laquelle l'entrepreneuriat est enseigné au sein de l'université.

Figure 3 : Modèle théorique de Kirby et al. (2011)



Source : (Kirby et al. 2011)

#### 4. Enseignement/éducation de l'entrepreneuriat

Comme toutes les disciplines de la science de gestion, L'entrepreneuriat peut être enseigné de manière académique et pratique. L'éducation entrepreneuriale est considérée comme un facilitateur d'accès à l'entrepreneuriat (Retal & Bachiri, 2021). Selon Laukkanen (2000) elle est définie « *as something concerned with learning and facilitating for entrepreneurship (what to do and how to make it happen by being personally involved) and less with studying about it (in a detached manner, as a social phenomenon among others)* » (p.26).

L'enseignement de l'entrepreneuriat est considéré comme un facteur qui développe le potentiel entrepreneurial chez les jeunes d'une manière générale et les étudiants en particulier, en vue de ses aboutissements positifs pour la société, l'économie et l'individu (Rajhi, 2011).

Verstraete (2000) distingue quatre niveaux d'action qui peuvent être faits dans le cadre de l'enseignement supérieur de l'entrepreneuriat :

- **La sensibilisation** : permet de instaurer l'idée de la possibilité de bâtir une carrière dans le domaine entrepreneurial.
- **La formation** : vise le développement des compétences entrepreneuriales des individus. A ce niveau le but c'est de former les apprenants à l'entrepreneuriat et non des créateurs d'entreprise.
- **L'accompagnement** : a pour objectif de suivre un processus permettant la création d'entreprise ainsi de mettre à disposition des apprenants diverses ressources matérielles, financières, logistiques, etc.
- **Le conseil** : c'est un conseil permanent permettant le suivi de l'apprenant durant toutes les phases de l'enseignement, et non un conseil occasionnel qui peut être opéré par un enseignant par exemple.

Le premier cours sur l'entrepreneuriat date de février 1947 à l'école de commerce de Harvard aux États-Unis (Katz, 2003). Aujourd'hui, pour progresser dans le domaine de l'enseignement de l'entrepreneuriat, il est le temps de se poser un certain nombre de questions telles que « *Quoi* », c'est-à-dire le contenu de l'enseignement qui se rapporte aux objectifs d'apprentissages, cela ramène l'université à la détermination du niveau espéré d'enseignement de l'entrepreneuriat (sensibilisation, formation, accompagnement ou conseil). « *Comment* », liée aux activités d'apprentissages conjuguées par les approches et méthodes de l'enseignement, cela nous ramène à la section suivante qui traitera les pédagogies actives d'enseignement de l'entrepreneuriat. Et enfin « *Pour quels résultats* », se rapportant à l'évaluation et la mesure des effets de l'enseignement (Fayolle & Verzat, 2009).

## **5. Les pédagogies actives d'enseignement de l'entrepreneuriat**

La logique éducative de l'enseignement supérieur a passé d'une logique traditionnelle de transmission de connaissance par un maître, vers une logique de formation des capacités qui sont transférables, pour arriver à celle d'apprentissage actif qui a pour objectif le développement et l'accompagnement des compétences. Les pédagogies actives sont des méthodes d'enseignement appartenant à cette dernière logique, elles sont nées vers la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, et adaptées aux établissements de petite taille tels que les écoles de commerce et d'ingénieurs. Par contre les autres établissements, en raison des effectifs élevés et des contraintes de ressources, utilisent les approches classiques telles que les cours et les conférences, ce qui coûte moins cher pour eux. Elles sont basées sur le contenu plutôt que sur la méthode d'apprentissage. (Bécharde & Toulouse, 1991 ; Fayolle & Verzat, 2009).

Il existe une multitude de méthodes, d'approches et de modalités d'enseignement de l'entrepreneuriat (Carrier, 2007). Selon Fayolle & Verzat (2009) il n'existe pas une seule et unique méthode pédagogique absolument bonne pour enseigner l'entrepreneuriat, cela dépend du contexte institutionnel qui détermine les objectifs et le contenu. Ces auteurs distinguent trois approches de l'apprentissage actif de l'entrepreneuriat à savoir : la méthode des cas ; l'apprentissage par problème (APP<sub>m</sub>) et l'apprentissage par projet (APP<sub>j</sub>).

### **5.1. La méthode des cas ou l'apprentissage par essais-erreurs**

Cette méthode a été adoptée la première fois dans les écoles d'officiers pour s'habituer à la prise de décisions militaires collectives. Ensuite, elle a été développée dans l'université de Harvard en 1920. Elle permet aux apprenants de prendre des décisions rapides et pertinentes dans des situations complexes, et vise à mettre l'apprenant, considéré comme acteur, dans des situations professionnelles concrètes en travaillant généralement dans de petits groupes, pour préparer un plan d'action convaincant aux autres groupes et à l'enseignant qui anime la séance, elle permet également d'identifier les difficultés et obstacles des situations réelles et chercher des solutions appropriées. (Fayolle & Verzat, 2009). Ainsi développer une démarche d'apprentissage par essais et erreurs où les apprenants commettent des erreurs et remplacent les connaissances erronées par d'autres correctes dictées par l'animateur (Moumni et al. 2021). Elle considère l'enseignant comme un animateur de groupe et assigne un rôle actif aux étudiants. Mais malgré ça et selon Andrews & Noel (1986) la limite de cette méthode réside dans la difficulté de transcrire la complexité des situations d'entreprise sous forme de cas, ainsi que la prise de décision des apprenants face à un cas est loin de la décision prise en situation réelle entourée par l'incertitude, les risques et les conséquences qui peuvent être engendrées. Elle se ressemble aux travaux dirigés en remplaçant *les exercices d'application traditionnels par des exercices en groupe* inspiré des situations réelles.

## 5.2. L'apprentissage par problème (APP<sub>m</sub>)

L'APP<sub>m</sub> a émergé la première fois en médecine en 1960, puis dans les autres domaines tels que le droit, l'ingénierie, la psychologie, la biologie, l'éducation, l'économie, etc. Selon Guilbert et Ouellet cité dans Droui et al. (2013) l'apprentissage par problème est défini comme « *un processus de résolution d'un problème complexe où les participants regroupés par équipes travaillent ensemble à la recherche des informations et à résoudre un problème réel ou réaliste proposé de façon à développer des compétences de résolution de problèmes et à faire en même temps des apprentissages de contenu* ». Il permet aux étudiants de développer les compétences de réflexions, de communication, de résolution de problèmes et d'autonomie en formulant des hypothèses pour comprendre le pourquoi et les causes des situations professionnelles. Le but étant, dans un premier temps, de détecter l'origine d'un problème, et par la suite trouver la solution la plus adéquate pour le résoudre (Moumni et al. 2021).

L'enseignant qui supervise le travail peut poser également des questions aux étudiants qui travaillent en groupes pour activer leur réflexion afin de résoudre le problème. La spécificité de cette méthode repose dans le fait qu'elle est réalisée avant le démarrage du cours, cela permet aux étudiants de se poser des questions qui seront traitées et auxquelles va éventuellement répondre ce cours, contrairement aux travaux dirigés qui sont précédés par le cours, ce qui minimise la réflexion des étudiants et diminue ou élimine les questions de leur part (Fayolle & Verzat, 2009).

## 5.3. La pédagogie par projet (APP<sub>j</sub>)

Le projet vise à apprendre aux étudiants les compétences d'analyse, de coopération et de résolution de problème face à des problématiques complexes, et développe chez eux l'esprit de conscience et de critique des situations professionnelles. Il se base sur cinq principes identifiés par Berthelsen et al. (1977) cité dans De Graaff & Kolmos (2007) : orientation vers les problèmes permettant aux étudiants d'identifier des problèmes concrets à travers des simulations ; organisation des projets permettant de développer des compétences d'analyse et de management ; interdisciplinaire qui consiste à apprendre à mettre en place des projets dans des disciplines différentes ; contrôle des participants par un maître qui les oriente dans l'élaboration des projets, et enfin l'exemplarité permettant de faire des projections sur la pratique tout en étudiant des problématiques théoriques extraites de la société.

La différence entre l'APP<sub>m</sub> et APP<sub>j</sub> réside principalement dans la durée de leur exécution. Le premier est réalisé dans des périodes courtes, allant d'une à deux semaines et qu'il est *mono-disciplinaire* et vise généralement l'apprentissage, ceci dit que les étudiants apprennent la même chose. Le deuxième peut s'étaler sur de longues périodes par rapport à l'APP<sub>m</sub> et peut aller jusqu'à deux ans, ainsi qu'il est *pluridisciplinaire* et vise la production soit d'étude détaillée, de business plan, de prototype ou tout élément nécessaire pour réaliser un projet. De ce fait les étudiants se spécialisent dans des tâches différentes, mais complémentaires. L'APP<sub>j</sub> est considéré comme étant la pédagogie la plus fréquemment utilisée en entrepreneuriat. (Fayolle & Verzat, 2009).

Cette pédagogie nécessite une variété d'approches actives. La plus utilisée dans le domaine de l'entrepreneuriat est celle de l'élaboration du plan d'affaires qui est considérée par un certain nombre d'auteurs comme une méthode très répondu dans la pédagogie d'enseignement de l'entrepreneuriat. Selon Honig (2004) « *One of the more popular curricula formats consists of teaching and monitoring the production of a business plan* » (p.258). Mais mettre le plan d'affaires au cœur de la pédagogie par projet pose problème, car il est de plus en plus critiqué par le fait de considérer la création d'entreprise comme un processus linéaire d'une part, et de l'autre permet aux étudiants de ne pas prendre en considération d'autres dimensions personnel telles que la peur, la confiance et les émotions. La légitimité est de considérer l'élaboration du plan d'affaires comme une composante parmi d'autres de l'enseignement de l'entrepreneuriat

qui développe les compétences techniques chez les étudiants. (Fayolle & Verzat, 2009).

## **6. L'université entrepreneuriale dans le contexte marocain**

Selon Horr & Russon (2012), à l'époque des années 2012, les universités marocaines sont en phase d'initialisation. Aujourd'hui, elles sont de plus en plus ouvertes sur l'écosystème entrepreneurial, notamment régional, à travers l'organisation de colloques et de manifestations qui ont un rapport avec la création et le financement des entreprises, en invitant des entrepreneurs pour le partage d'expérience et en organisant des compétitions, hackathons, challenges et ateliers incitant les étudiants à participer avec des idées de projet et développer chez eux davantage l'esprit entrepreneurial. Ainsi, quelques universités disposent de structures de coworking et d'incubation en interne permettant d'accompagner les étudiants dans l'élaboration de business plan, la recherche de financement et la conquête de marchés. Dans le même ordre d'idée Asli & El Manzani (2016) affirment qu'après les dernières réformes qu'a connu l'université marocaine, l'enseignement de l'entrepreneuriat a suscité un intérêt grandissant dans les milieux académiques, intensifié par la sensibilisation à la création d'entreprise et la mise en place des incubateurs permettant l'accompagnement des porteurs de projets. De ce fait, l'université entrepreneuriale marocaine participe au développement de la culture entrepreneuriale notamment régionale, par ses missions d'enseignement et conseil à l'entrepreneuriat, de recherche orientée vers l'innovation et l'identification des opportunités d'affaires, ainsi que les activités entrepreneuriales mises en place favorisant les attitudes entrepreneuriales individuelles et organisationnelles.

Néanmoins, et malgré tous ces efforts, le taux de chômage des titulaires d'un diplôme s'élève à 61,2%, annoncé par le Haut-Commissariat au Plan à l'occasion de la journée internationale de la jeunesse célébrée le 12 Aout 2022. Face à ce chiffre alarmant, il reste encore de l'effort à déployer notamment en termes de l'innovation et de l'accompagnement entrepreneurial. Ce dernier qui reste moins satisfaisant du fait qu'il est limité à la réalisation des faisabilités de projet et ne s'inscrit pas dans une logique d'accompagnement post-crédation, notamment les premières années qui sont à la base des difficultés fatales des entreprises créées à cause des investissements lourds qu'elles mettent en place. Ainsi, cet enseignement et accompagnement doivent faire l'objet des autres disciplines hors les sciences économiques et gestion et les sciences de l'ingénierie.

Le financement également est considéré comme un problème majeur auquel font face les étudiants entrepreneurs au Maroc, qui empêche un bon nombre à inscrire sa carrière dans un parcours entrepreneurial. Aussi, l'enseignement et l'accompagnement entrepreneurial ne sont pas une affaire exclusivement académique, mais également celle des pouvoirs publics qui doivent intervenir et amplifier les mesures, programmes, politiques et facilitations en faveur des étudiants pour entreprendre. (Retal & Bachiri, 2021). Ainsi, on ne peut pas se contenter de l'enseignement et l'éducation de l'entrepreneuriat par des enseignants-chercheurs seulement, sans pour autant faire appel à des experts et professionnels en entrepreneuriat et création d'entreprises. Mais plus encore les universités ne doivent pas se contenter seulement de la sensibilisation ou se baser sur les méthodes classiques d'enseignement de l'entrepreneuriat, mais plutôt sur les méthodes d'apprentissages actives ou par action (learning by doing).

Bref, grâce aux programmes que les universités marocaines mettent en place, notamment la sensibilisation, la massification des colloques, séminaires et rencontres portant sur l'entrepreneuriat et la création d'entreprise, et en adoptant le processus de la relation de l'université et l'entrepreneuriat de Schmitt (2005), elles ont passé à l'étape de valorisation et l'implication dans le développement local et national, mais elles doivent viser davantage l'aboutissement à des diplômés créateurs d'emploi et non pas des demandeurs d'emploi formés et sensibilisés à l'entrepreneuriat.

## **7. Conclusion**

Cette recherche avait comme objectif de mettre en lumière la différence entre les trois pédagogies actives d'enseignement de l'entrepreneuriat, considérées comme étant des méthodes d'enseignement appartenant à une logique d'apprentissage actif et permettant l'intégration des apprenants dans toutes les étapes de transfert des connaissances. Contrairement à la méthode des cas et l'apprentissage par problème, l'apprentissage par projet est jugé la méthode la plus adéquate, malgré les limites qu'elle représente, selon la littérature. Il était l'occasion également de mentionner l'université entrepreneuriale en tant qu'une organisation qui, accoté de ces deux missions traditionnelles, pense au développement économique et social de son environnement. Ainsi que les dimensions nécessaires pour parler de son orientation entrepreneuriale, rappelons qu'elles sont au nombre de cinq à savoir l'innovation, la prise de risque, l'autonomie, la proactivité et l'agressivité compétitive.

Contrairement à une époque où l'université est fermée sur elle-même, et consacre tout son potentiel à la formation et à la recherche, aujourd'hui et à travers sa troisième mission, elle est devenue ouverte sur son environnement externe, et conscient du rôle que doit jouer afin de contribuer au développement économique et social de son entourage. Cela est possible grâce à l'instauration d'une culture entrepreneuriale solide permettant la sensibilisation, la formation et l'accompagnement entrepreneurial des étudiants et des porteurs d'idées de projets. Globalement, l'enseignement de l'entrepreneuriat permet la promotion de l'esprit entrepreneurial, ce qui impacte positivement la création de valeur et de la croissance économique du pays.

L'université marocaine commence de plus en plus à intensifier ses efforts envers l'entrepreneuriat, mais elle doit les améliorer davantage en s'accordant et s'harmonisant avec les politiques gouvernementales d'une part, et en s'ouvrant sur l'écosystème entrepreneurial et industriel d'autre part, afin qu'elle participe au développement économique et social du pays et garantit un futur entrepreneurial par excellence.

Certes, l'enseignement de l'entrepreneuriat a une grande importance, il est la porte déterminante de la réussite entrepreneuriale. Mais la question qui nous paraît légitime à poser est quid de son évaluation, de l'adaptabilité de ses approches, ainsi que les profils des enseignants qui s'en charge ?

## Références :

- (1). Albertini, T., Fabiani, T., & Lameta, N. (2018). Comment concevoir le cadre d'un dispositif pédagogique entrepreneurial à l'échelle universitaire? *Revue de l'Entrepreneuriat*, 17(3), 159–188. <https://doi.org/10.3917/entre.173.0163>
- (2). Alembert, J., & Diderot, D. (1756). *Encyclopédie Ou Dictionnaire Raisonné Des Sciences, Des Arts Et Des Métiers* (Paris).
- (3). Aloulou, W., & Fayolle, A. (2007). L'enseignement de l'entrepreneuriat à l'université : Enjeux, légitimité et pédagogies. In *L'entrepreneuriat, Théories, acteurs, pratique* (pp. 203–241).
- (4). Andrews, Bugene. S., & Noel, James. L. (1986). Adding Life to the Case-study Method. *Training and Development Journal*, 40(2), 28–29.
- (5). Asli, A., & El Manzani, N. (2016). L'instauration du caractère entrepreneurial de l'université marocaine et le développement d'une culture entrepreneuriale régionale. *Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management*, 1(1), 62–83.
- (6). Béchar, J.-P., & Toulouse, J. (1991). Entrepreneurship and education: viewpoint from education. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 9(1), 3–13. <https://doi.org/10.1080/08276331.1991.10600386>
- (7). Carrier, C. (2007). Strategies for teaching entrepreneurship: what else beyond lectures, case studies and business plan? In A. Fayolle (Ed.), *Handbook of research in entrepreneurship education* (pp. 143–159). Cheltenham: Edward Elgar.
- (8). Clark, B. R. (2000). Collegial Entrepreneurialism In Proactive Universities: Lessons From Europe. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 32(1), 10–19. <https://doi.org/10.1080/00091380009602704>
- (9). Clark, B. R. (1998). *Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation*. Oxford: Pergamon/IAU Press.
- (10). De Graaff, E., & Kolmos, A. (2007). History of problem-based and project-based learning. In *Management of change* (pp. 1–8). Brill.
- (11). Droui, M., el Hajjami, A., Bouklah, M., & Zouirech, S. (2013). Impact de l'apprentissage par problème sur la compréhension conceptuelle de la mécanique newtonienne. *EpiNet : Revue Électronique de l'EPI*, 157.
- (12). Etzkowitz, H. (2003). Innovation in innovation: the Triple Helix of university - industry - government relations. *Etudes Sur La Science*, 42(3), 293–337.
- (13). Etzkowitz, H. (2004). The evolution of the entrepreneurial university. *International Journal of Technology and Globalisation*, 1(1), 64–77.
- (14). Fayolle, A., & Verzat, C. (2009). Pédagogies actives et entrepreneuriat : quelle place dans nos enseignements ? *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 8(2), 1–15. <https://doi.org/10.3917/entre.082.0002>
- (15). Filion, L. J. (1997). Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances. *Revue Internationale P.M.E.*, 10(November), 129–172.
- (16). Gartner, W. B. (1988). "Who is an entrepreneur?" Is the Wrong Question. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- (17). Gibb, A. (1993). The Enterprise Culture and Education, Understanding Enterprise Education and Its Links with Small Business, Entrepreneurship and Wider Educational Goals. *International Small Business Journal*, 11(3), 11–37.
- (18). Honig, B. (2004). Entrepreneurship Education: Toward a Model of Contingency-Based Business planning. *Academy of Management Learning and Education*, 3(3), 258–273.
- (19). Horr, L., & Russon, C. (2012). Utilité des Modélisations Systémiques : l'exemple de l'étude rapide et précise du Positionnement Entrepreneurial de l'Université

- Marocaine. *Congrès 2012 de l'Association Internationale de Pédagogie Universitaire*, 1–16.
- (20). Jaziri, R. (2009). Une vision renouvelée des paradigmes de l'entrepreneuriat : Vers une reconfiguration de la recherche en entrepreneuriat. *Actes Du Colloque International, Entrepreneuriat et Entreprise : Nouveaux Enjeux et Nouveaux Défis, Le 3,4,5 Avril 2009, Gafsa, June*, 1–22.
- (21). Katz, J. A. (2003). The chronology and intellectual trajectory of American entrepreneurship education. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 283–300. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00098-8](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00098-8)
- (22). Kirby, D. A., Guerrero, M., & Urbano, D. (2011). Making universities more entrepreneurial: Development of a model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(3), 302–316.
- (23). Laukkanen, M. (2000). Exploring alternative approaches in high-level entrepreneurship education: creating micro-mechanisms for endogenous regional growth. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12, 25–47.
- (24). Lee, S. M., & Peterson, S. J. (2000). Culture, Entrepreneurial Orientation, and Global Competitiveness. *Journal of World Business*, 35(4), 411–416.
- (25). Lumpkin, G. T., & Dess, Gregory. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- (26). Lumpkin, G. T., & Dess, Gregory. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429–451.
- (27). Moumni, B., Lahrach, R., & Tamouh, N. (2021). L'enseignement de l'entrepreneuriat dans les établissements marocains : quelle approche pour quelles compétences ? *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(5), 290–304. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5517306>.
- (28). Nordqvist, M., Habbershon, Timothy. G., & Melin, L. (2007). Transgenerational entrepreneurship: exploring entrepreneurial orientation in family firm. In H. Landström, H. Crijns, E. Laveren, & D. Smallbone (Eds.), *Entrepreneurship, Sustainable Growth and Performance Frontiers in European Entrepreneurship Research* (Board, pp. 93–116). Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781848443952>
- (29). Peraya, D., & Jaccaz, B. (2004). Analyser, soutenir, et piloter l'innovation : un modèle " ASPI ". In *Technologies de l'Information et de la Connaissance dans l'Enseignement Supérieur et de l'Industrie* (pp. 283–289). Université de Technologie de Compiègne.
- (30). Rajhi, N. (2011). *Conceptualisation de l'esprit entrepreneurial et identification des facteurs de son développement dans l'enseignement supérieur tunisien*. Thèse de Doctorat, Laboratoire CERAG, École Doctorale sciences de gestion, Université de Grenoble, France.
- (31). Retal, F., & Bachiri, M. (2021). Quel Ecosystème pour une Université Entrepreneuriale ? *Alternatives Managériales Economiques*, 3(1), 224–244.
- (32). Schaper, M. (2016). Understanding the green entrepreneur. In *Making ecopreneurs* (pp. 27–40). Routledge.
- (33). Schmitt, C. (2005). *Université et entrepreneuriat : une relation en quête de sens* (Paris : l'Harmattan).

- (34). Schumpeter, J. A. (1954). *History of Economic Analysis* (Elizabeth Boody Schumpeter, Ed.). New York, Oxford University Press, aussi Londres, George Allen et Unwin (6e édition, 1967).
- (35). Senicourt, P., & Verstraete, T. (2000). Apprendre à entreprendre. *Reflets et Perspectives*, 39.
- (36). Verstraete, T. (2000). Les Universités et l'entrepreneuriat. *Papier de Recherche. ADREJ*.
- (37). Verstraete, T. (2001). Entrepreneuriat : modélisation du phénomène. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1(1), 5–23. <https://doi.org/10.3917/entre.011.0005>
- (38). Vesper, K. H. (1988). Entrepreneurial academics-How can we tell when the field is getting somewhere? *Journal of Business Venturing*, 3(1), 1–10. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(88\)90026-2](https://doi.org/10.1016/0883-9026(88)90026-2).