

Impact de l'internationalisation sur la mission entrepreneuriale des universités

Impact of internationalization on the entrepreneurial mission of universities

ELAFQIH Brahim

Doctorant

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales - Agadir

Université Ibn Zohr

Laboratoire des Etudes et Recherches en Economie et Gestion (LEREG), Maroc

elafqih@gmail.com

MESSAOUDI Abdelaziz

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales - Agadir

Université Ibn Zohr

Laboratoire des Etudes et Recherches en Economie et Gestion (LEREG), Maroc

a.messaoudi@uiz.ac.ma

Date de soumission : 01/09/2021

Date d'acceptation : 03/10/2021

Pour citer cet article :

ELAFQIH B. & MESSAOUDI A. (2021) «Impact de l'internationalisation sur la mission entrepreneuriale des universités », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 5 : numéro 3» pp : 477- 501.

Résumé

Durant les dernières années, nous assistons à la multiplication des initiatives d'institutions publiques et d'acteurs économiques soutenant le développement de l'entrepreneuriat. A l'instar de ces institutions, les universités publiques marocaines sont appelées à participer au développement économique et social du pays en s'appropriant la mission entrepreneuriale au côté des deux missions traditionnelles de la formation et de la recherche scientifique. Les activités entrepreneuriales occupent aujourd'hui une place centrale dans les universités, de même que l'internationalisation de l'enseignement supérieur qui touche désormais toutes les activités universitaires. Dans ce contexte, la coopération universitaire internationale est reconnue comme un levier d'amélioration de la qualité de l'enseignement et de la recherche scientifique, mais aussi des modes de gouvernances des universités. L'objectif principal de cet article est d'étudier la relation entre l'internationalisation de l'enseignement supérieur et le développement des modèles de l'université entrepreneuriale en adoptant une méthodologie qualitative basée sur l'étude de cas d'une université marocaine. Ainsi, en plus d'une analyse documentaire (bilans, rapports, PV des réunions, livrables des projets), nous avons réalisé des entretiens avec un échantillon de dix personnes impliquées dans des projets de coopération internationale financés par la commission européenne durant la période étalée de 2013 à 2018. Les principaux résultats tendent à confirmer l'apport considérable de la coopération internationale dans l'accomplissement de la mission entrepreneuriale des universités.

Mots clés : Internationalisation ; Entrepreneuriat ; Coopération Internationale ; Université Entrepreneuriale ; Université Marocaine.

Abstract

In recent years, we have seen an increase in the number of initiatives by public institutions and economic actors to promote the development of entrepreneurship. With such institutions, Moroccan public universities are called upon to participate in the economic and social development of the country by taking on the entrepreneurial mission alongside the two classical missions of teaching and scientific research. Currently, entrepreneurial activities occupy a central place in universities, as does the internationalization of higher education which now affects all university activities. In this context, international university cooperation is not only known as being a lever to improve the quality of teaching and scientific research but also with the modes of governance of universities. This paper aims at studying the relationship between the internationalization of higher education and the development of entrepreneurial university models by adopting a qualitative methodology based on a case study of a Moroccan university. Thus, in addition to a documentary analysis (reviews, reports, minutes of meetings, project deliverables), we conducted interviews with a sample of ten people involved in international cooperation projects funded by the European Commission during the period from 2013 to 2018. The main results tend to confirm the significant contribution of international cooperation to the fulfillment of the entrepreneurial mission of universities.

Keywords : Internationalization ; Entrepreneurship ; International Cooperation ; Entrepreneurial University ; Moroccan University.

Introduction

La crise sanitaire, et sa corollaire économique, provoquée par la pandémie du covid-19 a incité plusieurs gouvernements à miser sur le développement de l'entrepreneuriat pour dynamiser les économies, relancer la croissance et faire face aux défis économiques et sociaux.

L'activité entrepreneuriale a toujours été considérée comme un catalyseur du développement économique des pays étant donné qu'elle contribue à la création de l'emploi et à la stimulation de l'innovation. Conséquemment, les établissements d'enseignement supérieur en Amérique et en Europe ont, depuis des décennies, accordé un intérêt particulier à la formation, l'accompagnement et la recherche dans ce domaine.

Hormis la production et la diffusion du savoir, les universités sont appelées à soutenir et à stimuler l'entrepreneuriat et l'innovation pour contribuer au développement économique et social. Acteur essentiel de tout écosystème entrepreneurial, elles contribuent, directement et indirectement, à la création d'emploi en particulier et à la production des richesses de manière générale. La formation à l'entrepreneuriat, la diffusion de la culture entrepreneuriale et l'accompagnement des porteurs de projets sont des outils complémentaires pour accomplir cette mission entrepreneuriale des universités.

Si plusieurs chercheurs (Clark, 1998 ; Etzkowitz 1983, 2004 ; Guerrero, et al., 2006 ; Kirby, 2005 ; Ropke, 1998 ; Salamzadeh, et al., 2011 ; Sporn, 1999 ; etc.) ont mis en relief la vocation entrepreneuriale des universités en analysant comment ces dernières intègrent la mission entrepreneuriale au côté de leurs missions traditionnelles que sont la formation et la recherche scientifique. D'autres (Altbach, 2014 ; Centobelli, et al., 2019 ; Errasti, et al., 2018 ; Gibb, 2012 ; Larionova, 2012 ; Markuerkiaga, et al., 2014 ; etc.) se sont intéressées à la relation entre l'internationalisation des universités et leur mission entrepreneuriale. C'est dans ce dernier cadre que s'inscrit la problématique de notre recherche en analysant comment l'internationalisation des systèmes de l'enseignement supérieur contribue à l'ancrage de la mission entrepreneuriale des universités ?

L'objectif de cet article est double : d'une part, établir un panorama général de la mission entrepreneuriale des universités dans la littérature scientifique. D'autre part, examiner l'apport de l'internationalisation à la mission entrepreneuriale des universités dans le contexte marocain. Notre article est organisé en trois parties. Tout d'abord, une première partie sera dédiée à l'analyse de la revue de littérature relative à l'internationalisation et à la mission entrepreneuriale des universités. Ensuite, une deuxième partie sera consacrée aux choix

méthodologiques et à la présentation du cas étudié. Enfin, nous présenterons et discuterons les principaux résultats à la lumière de l'étude de cas d'une université marocaine.

1. Université-Entrepreneuriale et internationalisation : Cadre conceptuel

À l'heure de la globalisation des marchés, les universités et les institutions de l'enseignement supérieur sont devenues un élément moteur de l'organisation de la société moderne. « Plus le développement socio-économique est tributaire du savoir et doit s'appuyer sur des personnels et des cadres hautement qualifiés, plus l'enseignement supérieur joue un rôle de premier plan dans tout programme de développement et d'organisation sociétale. Par ailleurs, ses missions s'étendent sans cesse à des domaines et à des fonctions qui tendent au progrès de la collectivité tout en accompagnant, en particulier, l'évolution du système d'éducation dans son ensemble. Dans le même temps, le nouveau contexte de concurrence économique et technologique à l'échelle régionale et mondiale crée des attentes au niveau de la recherche et réclame des services plus adaptés aux réalités d'aujourd'hui » (Borrero Cabal, 1995 : 9, préface). Les activités entrepreneuriales occupent aujourd'hui une place de plus en plus importante dans les universités, de même que l'internationalisation qui concerne aujourd'hui toutes les activités universitaires. Dans le cadre de la revue de la littérature scientifique, nous essayons de mettre la lumière sur ces deux phénomènes et la relation entre eux.

1.1 Genèse de l'université entrepreneuriale

La signature du Bayh-Dole Act¹ «University and Small Business Patent Procedures Act » aux Etats Unis en 1980, autorisant les universités à breveter les inventions réalisées en milieu universitaire (même si les travaux de recherche sont financés par l'État), a incité les chercheurs à s'intéresser davantage à ce nouveau rôle des universités.

Etzkowitz (1983) fut parmi les premiers auteurs à avoir utilisé le concept d'université entrepreneuriale pour marquer cette nouvelle mission des universités dans le développement économique. Il considère qu'il s'agit de la deuxième révolution² des missions des universités qui, en particulier celles entrepreneuriales, sont des acteurs importants de la « Triple Hélice » des relations Université- Industrie- Etat (Etzkowitz, 2006).

¹Cette loi doit son nom aux deux sénateurs américains qui l'ont proposée, notamment le sénateur Bouleau Bayh de l'Indiana et Bob Dole du Kansas.

²La première révolution universitaire a eu lieu à la fin du 19^{ème} siècle et au début du 20^{ème} siècle, en intégrant la recherche scientifique à côté de la mission traditionnelle de diffusion de connaissance.

En effet, compte tenu de leurs contraintes internes et externes mais aussi de l'émergence de l'économie de la connaissance, les universités accélèrent leur mutation vers un modèle entrepreneurial (Etzkowitz, et al., 2000). Elles se dotent de plus en plus d'actions, de moyens, et de ressources humaines pour accroître les possibilités d'intégrer en leurs seins des activités entrepreneuriales (Schmitt, et al., 2004).

Le tableau suivant récapitule les principales définitions du concept de l'Université Entrepreneuriale:

Tableau N°1 : Quelques définitions de l'université entrepreneuriale

Auteur	Définition
Clark, (1998)	“An Entrepreneurial University, on its own, seeks to innovate in how it goes to business. It seeks to work out a substantial shift in organizational character so as to arrive at a more promising posture for the future. Entrepreneurial universities seek to become “stand -up” universities that are significant actors in their own terms”
Röpke, (1998)	“An entrepreneurial university can mean three things: the university itself, as an organization, becomes entrepreneurial; the members of the university -faculty, students, employees- are turning themselves somehow into Entrepreneur; and the interaction of the university with the environment, the “structural coupling” between university and region, follows entrepreneurial patter”
Etzkowitz, (2004)	“...The entrepreneurial university as one taking «a pro-active stance in putting knowledge to use and in broadening the input into the creation of academic knowledge» it means that the university takes a strategic view of its own development and its relationship to potential partners but it is much more than that. On the one hand the relationship of the university to society changes, while on the other hand, there is a renovation of the internal structure of the university.”
Guerrero, et al., (2006)	“Entrepreneurial University is defined as an university that have the ability to innovate, recognize and create opportunities, work in teams, take risks and respond to challenges, on its own, seeks to work out a substantial shift in organizational character so as to arrive at a more promising posture for the future. In other words, is a natural incubator that provides support structures for teachers and students to initiate new ventures: intellectual, commercial and conjoint”.
Gibb, et al., (2009)	“The entrepreneurial university concept embraces universities of all types including those with a strong research tradition as well as newer organizations”.
Salamzadeh, et al., (2011)	“an entrepreneurial university is a dynamic system, which includes special inputs (Resources, Rules and regulations, Structure, Mission, Entrepreneurial capabilities, and Expectations of the society, industry, government and market.), processes (Teaching, Research, Managerial processes, Logistical processes, Commercialization, Selection, Funding and financial processes, Networking, Multilateral interaction, and Innovation, research and development activities), outputs (Entrepreneur human resources, Effective researches in line with the market needs, Innovations and inventions, Entrepreneurial networks, and Entrepreneurial centers) and aims to mobilize all of its resources, abilities and capabilities in order to fulfill its Third Mission”

Source : inspiré de Rajhi (2011).

Malgré la pluralité des définitions, nous observons leur concordance quant à la priorisation de la mission de développement économique, à l'interaction entre les trois sphères Université-Industrie-Etat, et à la réorganisation interne des universités en privilégiant l'innovation et l'ouverture.

L'université entrepreneuriale est donc une université qui adopte des pratiques entrepreneuriales dans son environnement interne et avec son environnement externe (Rajhi, 2011). Cela se manifeste à trois niveaux :

- Interne : toute la communauté universitaire (Etudiants, Enseignants, administratifs) est concernée par l'activité entrepreneuriale,
- Structurel : la démarche entrepreneuriale est adoptée dans le management, la stratégie et l'organisation de l'université
- Externe : à travers l'interaction de l'université avec son environnement en ayant des relations entrepreneuriales avec les parties prenantes externes (transfert technologique, la valorisation des résultats de la recherche, la création d'entreprises, etc.)

Il serait donc pertinent de présenter les principaux modèles de la littérature scientifique qui se sont intéressés aux universités entrepreneuriales.

1.2 Modèles de l'université entrepreneuriale :

Nous assistons depuis quelques années à l'émergence des modèles d'universités entrepreneuriales (Zhou, 2008). Nous nous contenterons de présenter succinctement, dans l'ordre chronologique, les cinq modèles les plus cités dans la littérature : Clark (1998) ; Sporn (1999) ; Etzkowitz (2004) ; Kirby (2005) ; Guerrero et al. (2006).

A partir des résultats d'une étude longitudinale, menée dans cinq universités européennes au milieu des années 1990, Clark (1998) identifie cinq éléments pour caractériser les universités entrepreneuriales : un noyau directeur renforcé, une périphérie de développement élargie, une base de financement diversifiée, un corps universitaire stimulé et une culture entrepreneuriale intégrée. Les résultats de cette étude constituent la première référence dans la littérature sur les universités entrepreneuriales. L'auteur en conclue que les universités entreprenantes pensent que le risque de changement de culture est moindre que le risque du maintien des formes et pratiques d'organisations traditionnelles. En conséquence, ces universités cherchent à devenir les acteurs de leur propre développement.

Dans le même ordre d'idées, Sporn (1999, 2001) essaie d'analyser le processus d'adaptation des universités pour faire face à des environnements concurrentiels, à des besoins sociétaux changeants et à la baisse des ressources qui leur sont allouées. Pour distinguer les universités entrepreneuriales, l'auteur identifie cinq éléments clés : la mission, les objectifs, la structure, la gestion, la gouvernance et le leadership, les réseaux, les conglomérats et les alliances stratégiques, et la culture.

De son côté, et en se basant sur les travaux de Clark (1998), Etzkowitz (2004) considère que les normes d'une université entrepreneuriale sont : la capitalisation des connaissances, l'interdépendance avec l'industrie et le gouvernement, l'indépendance de l'université en tant qu'organisation, les formes organisationnelles hybrides et la réflexivité de l'université.

Si le modèle d'Etzkowitz (2004) se fonde davantage sur la relation de l'université avec son environnement, celui développé par Kirby (2005) se base sur la capacité des universités à innover, à reconnaître et à créer des opportunités, à prendre des risques et à relever des défis. Il identifie sept actions stratégiques pour promouvoir l'entrepreneuriat : l'incorporation, la mise en œuvre, la communication, l'organisation, l'encouragement et le soutien, la reconnaissance et la récompense, l'approbation et la promotion.

En s'appuyant sur ces différents travaux (Clark, 1998 ; Etzkowitz, 2004 ; Kirby, 2005 ; Sporn, 1999, 2001) et en réalisant une revue de la littérature de 1965 à 2005 en plus de quelques études empiriques de l'époque, Guerrero et al. (2006) ont proposé un modèle de création et de développement de l'université entrepreneuriale. Ce modèle trouve son ancrage théorique dans la théorie institutionnelle³ qu'ils emploient pour analyser les facteurs environnementaux affectant l'apparition des universités entrepreneuriales. Ils distinguent deux catégories de facteurs : des facteurs formels (la structure organisationnelle et la gouvernance des universités, les mesures de soutien aux jeunes entreprises universitaires et les programmes universitaires de formation à l'entrepreneuriat) et des facteurs informels (les attitudes de la communauté universitaire envers l'entrepreneuriat, méthodes d'enseignement de l'entrepreneuriat, existence de modèles et de systèmes de reconnaissance universitaire).

Ce modèle constitue une représentation synthétique des facteurs déterminants les plus cités dans la littérature sur la création et développement des universités entrepreneuriales. En outre, il

³ Le fondement de la théorie est que les organisations adoptent des structures en réponses aux attentes externes à l'organisation (Meyer & Rowan, 1977).

présente un cadre adéquat pour mettre en lumière l'impact que peut avoir la coopération universitaire internationale sur les facteurs formels et informels affectant la création et le développement d'universités entrepreneuriales. Ce qui justifie le choix de ce modèle comme cadre de référence de notre présente étude qui cherche à comprendre comment l'internationalisation, à travers les projets de la coopération internationale, peut consolider la vocation entrepreneuriale des universités ?

1.3 Internationalisation et université entrepreneuriale : quelle relation ?

L'internationalisation de l'enseignement supérieur est souvent perçue et comparée à d'autres processus, tel que la mondialisation (Knight, 2008). A l'instar des autres secteurs d'activité, le paysage de l'enseignement supérieur dans le monde a changé de manière significative depuis quelques années en s'adaptant au vaste mouvement de la mondialisation et d'ouverture des marchés. Cette idée est confirmée par Knight (2004 : 15), qui affirme que les principes transformationnels de l'internationalisation et de la mondialisation s'influencent mutuellement et que, par conséquent « l'internationalisation de l'enseignement supérieur est à la fois une réponse à la mondialisation et un agent de la mondialisation [...] L'internationalisation change le contexte de l'enseignement supérieur et la mondialisation change le contexte de l'internationalisation ». Les efforts d'internationalisation visent à accroître la convergence vers des normes internationales et à réagir dans un environnement de plus en plus mondialisé (Van der Wende, 1997 :19-20)

Les universités, partout dans le monde, font de plus en plus de l'internationalisation un pilier important de leurs politiques et stratégies de développement. Elle est devenue la clé du changement dans l'enseignement supérieur aussi bien dans les pays développés que dans ceux en voie de développement (De Wit, 2020).

Impératif institutionnel, l'internationalisation de l'enseignement supérieur est une démarche complexe qui prend plusieurs formes et qui peut être mise en place de différentes manières. Elle se justifie par des besoins intrinsèques et/ou extrinsèques : politiques (politique étrangère, sécurité nationale, paix et compréhension mutuelle, identité nationale, identité régionale), économiques (croissance économique et compétitivité, marché du travail, demande nationale en éducation, incitatifs financiers pour les établissements et les gouvernements), culturels et sociaux (valeurs culturelles, compétences linguistiques, valeurs sociales, épanouissement de l'individu, ouverture sur le monde), universitaires (dimension internationale de l'enseignement

et de la recherche, programmes d'études innovateurs, élargissement de l'horizon universitaire, renforcement des institutions) (De Wit, 2002).

Malgré la variété des terminologies et des interprétations, les définitions de l'internationalisation varient généralement autour de celle formulée par De Wit et al. (2015) : L'internationalisation de l'enseignement supérieur est le processus intentionnel d'intégration d'une dimension internationale, interculturelle ou mondiale dans l'objectif, les fonctions et la prestation de l'enseignement supérieur, afin d'améliorer la qualité de l'enseignement et de la recherche pour tous les étudiants et le personnel, et d'apporter une contribution significative à la société.

Bien que cette définition soit large et peut être interprétée de plusieurs manières, elle donne une orientation normative à l'internationalisation en soulignant qu'un tel processus politique ne peut se dérouler tout seul, mais nécessite des intentions claires. En outre, l'internationalisation n'est pas un but en soi, mais doit être orientée vers l'amélioration de la qualité. Enfin, elle ne doit pas concerner une élite d'étudiants et d'universitaires, mais doit concerner toutes les communautés universitaires et apporter des contributions claires à la société.

De fait, l'internationalisation est un processus innovant et transformateur qui vise à établir de nouveaux cadres d'opérationnalisation des missions fondamentales des universités. C'est, en quelque sorte, le moteur de l'innovation et du changement institutionnel (Szyszlo, 2016). Nous retrouvons la logique de l'université entrepreneuriale qui fait de l'entrepreneuriat un levier d'action pour son développement, sa transformation et son adaptation aux éléments de l'environnement interne et externe (Taucean, et al., 2018). Il s'agit d'un croisement important des finalités de la mission entrepreneuriale et l'internationalisation des universités. Les deux sont perçues comme des approches de transformation de l'ensemble de l'institution qui doivent être bénéfiques au niveau individuel, institutionnel et socioéconomique.

Il existe de nombreuses synergies entre l'internationalisation et l'université entrepreneuriale, malgré qu'elles soient souvent étudiées séparément (Larionova, 2012). Dans un premier sens, l'université entrepreneuriale est considérée comme un catalyseur pour les universités afin de soutenir l'expansion des activités de la coopération scientifique et académique, de la communication et de l'entrepreneuriat au niveau international (Altbach, 2014 ; Centobelli, et al., 2019). Dans un second sens, l'internationalisation de l'enseignement supérieur est l'un des facteurs clés du processus de construction de l'université entrepreneuriale en y apportant : de

nouveaux réseaux, de nouveaux revenus, de la réputation, des opportunités de recherche, de nouveaux partenariats, une meilleure compréhension culturelle, la planification stratégique ; le leadership entrepreneurial et les liens avec les entreprises (Errasti, et al., 2018 ; Gibb, 2012 ; Markuerkiaga, et al., 2014). L'internationalisation et l'université entrepreneuriale s'influencent donc mutuellement, se développent conjointement et se partagent la finalité de transformation des universités pour une meilleure qualité d'organisation et de contribution au développement.

A la lumière de ce croisement de l'internationalisation et de l'université entrepreneuriale, nous concluons que les activités d'internationalisation peuvent constituer une approche appropriée pour accomplir et étendre la mission entrepreneuriale des universités. En raison de la multitude des activités d'internationalisation, notre étude essayera d'analyser comment l'internationalisation impacte la mission entrepreneuriale des universités moyennant les projets de la coopération internationale ?

2. Choix méthodologiques et présentation du cas étudié :

La coopération internationale interuniversitaire constitue un levier d'action des établissements d'enseignement supérieur en matière d'ouverture, d'internationalisation, de collaboration et de partenariat. Elle assure le maintien d'une veille constante d'innovation et des nouveautés (pédagogie, recherche, gouvernance) à travers le monde.

La finalité de notre recherche est de discuter le rôle de l'internationalisation, à travers la coopération internationale, dans l'accomplissement de la mission entrepreneuriale des universités. Cette problématique est peu abordée dans la littérature, en particulier dans le contexte marocain où les travaux y afférents sont quasi-inexistants. Par conséquent, afin de bien mener notre recherche, nous avons eu recours à la méthodologie qualitative à travers l'étude de cas d'une université souvent citée dans les classements internationaux comme première université Marocaine⁴.

Le recours à l'étude de cas se justifie pour l'étude d'un phénomène d'intérêt particulier dans son contexte naturel et sans manipulation par le chercheur (Yin, 2009). De plus, les études de cas constituent la méthode de recherche la plus employée dans le cadre des travaux de recherche s'intéressant aux organisations publiques et s'appuient généralement sur deux sources

⁴ Exp du Times Higher Education World University Rankings de juillet 2021 : 1^{ère} université au Maroc, 41^{ème} du Monde Arabe
<https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/university-marrakech-cadi-ayyad>

empiriques que sont les documents officiels et les entretiens semi-directifs (Van Helden, 2005).

De ce fait, nous avons réalisé une étude documentaire (bilans, rapports, PV de réunion, et livrables des projets) qui nous a été d'une grande utilité afin de recueillir des données sur les projets de la coopération internationale. En outre, nous avons conduit des entretiens semi-directifs avec des responsables et personnes impliquées dans ces projets. Le choix des personnes interviewées découle de la nature même des projets qui sont en relation directe avec la thématique de l'entrepreneuriat dans les universités.

Ainsi, dix entretiens (dont la durée varie entre 45 minutes et 1H45 minutes) ont été réalisés avec des personnes impliquées dans des projets internationaux financés par la commission européenne durant la période 2013-2018. Ces projets entrent dans le cadre des programmes Tempus et Erasmus+ CBHE (Capacity Building in Higher Education). Ces programmes sont conçus pour promouvoir le développement des systèmes d'enseignement supérieur et faciliter le processus de réformes économiques et sociales et/ou de développement dans les pays partenaires des Balkans occidentaux, de l'Europe orientale, de l'Asie centrale et de la Méditerranée.

La consolidation des résultats de l'analyse du contenu documentaire et des entrevues a pour objectif de révéler le rôle de la coopération internationale dans l'accomplissement de la mission entrepreneuriale des universités à la lumière du cadre théorique retenu. Avant de présenter les résultats, il s'avère nécessaire de donner un bref aperçu sur l'université terrain de notre recherche.

Créée en 1978, l'Université Cadi Ayyad (UCA) a contribué au vaste mouvement d'extension qu'a connu le système universitaire marocain, en étant à l'origine de la création de deux grandes universités (Ibn Zohr et Sultan Moulay Slimane). De 1500 étudiants il y'a un peu plus de 40 ans, l'UCA est passée à des effectifs de plus de 100000 étudiants dans les 14 facultés et écoles réparties sur quatre villes des plus importantes de la région Marrakech-Safi.

Etant une université pluridisciplinaire, l'UCA propose une large offre de formations (216 de formation initiale, dont près de 50% professionnelles, et 38 filières de formation continue) pour répondre à la diversité des projets personnels et professionnels de ses étudiants et aux multiples besoins du milieu socioéconomique régional et national.

L'UCA place également la promotion de la recherche et de l'innovation au cœur de ses actions afin de relever les défis sociaux, économiques et culturels. Actuellement elle dispose de 3 Centres d'Etudes Doctorales, 67 laboratoires de recherche accrédités et 5 centres de recherche. Dans ce sens la recherche scientifique occupe une place importante dans ses activités comme en témoigne sa production scientifique prolifique et diversifiée au niveau national⁵.

L'UCA s'impose comme un acteur majeur de la formation, la recherche et l'innovation, et ne cesse de déployer ses efforts pour accompagner les évolutions et les besoins socioéconomiques au Maroc à travers sa stratégie de rapprochement et d'adaptation de ses formations et sa recherche aux besoins de la région et du pays. Elle confirme sa volonté à développer un écosystème propice à l'essor de la culture de l'innovation en créant : un Incubateur Universitaire (2001), un Career Center (2016), Un Centre de Formation Continue et de Certification et une Cité d'innovation.

Consciente du fait qu'une offre de formation de qualité et une recherche scientifique de pointe ne peuvent être développées que dans un environnement d'échange et de mutualisation, l'UCA a misé sur la coopération nationale et internationale pour devenir un pôle national de l'excellence et d'affirmer, ainsi, la place du Maroc dans la société du savoir sur le continent africain et dans le monde.

Les chiffres suivants montrent la diversité des activités de coopération de l'université au titre de l'année universitaire 2020-2021 : + de 400 accords de coopération, +50 projets de recherche internationaux, +47 projets de recherche nationaux, + 100 cotutelles de thèses, +150 événements scientifiques organisés ou co-organisés annuellement, + 500 mobilités par an, 8 projets H2020, 6 projets Eranetmed, 8 projets PRIMA, 4 projets FOOSC, 15 projets Erasmus + CBHE.

Rappelons que les projets de coopération retenus dans la présente étude ont été instaurés dans le cadre des deux programmes Tempus et Erasmus+ CBHE dont la finalité est de développer les systèmes d'enseignement supérieur à l'aide de la coopération des établissements des États membres de la Communauté Européenne avec les pays partenaires (dont le Maroc). Ces deux programmes se fondent sur le constat que les établissements d'enseignement supérieur revêtent une importance particulière pour le développement social, culturel et économique.

⁵https://barometre.imist.ma/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=107 (consulté le 08-08-2021)

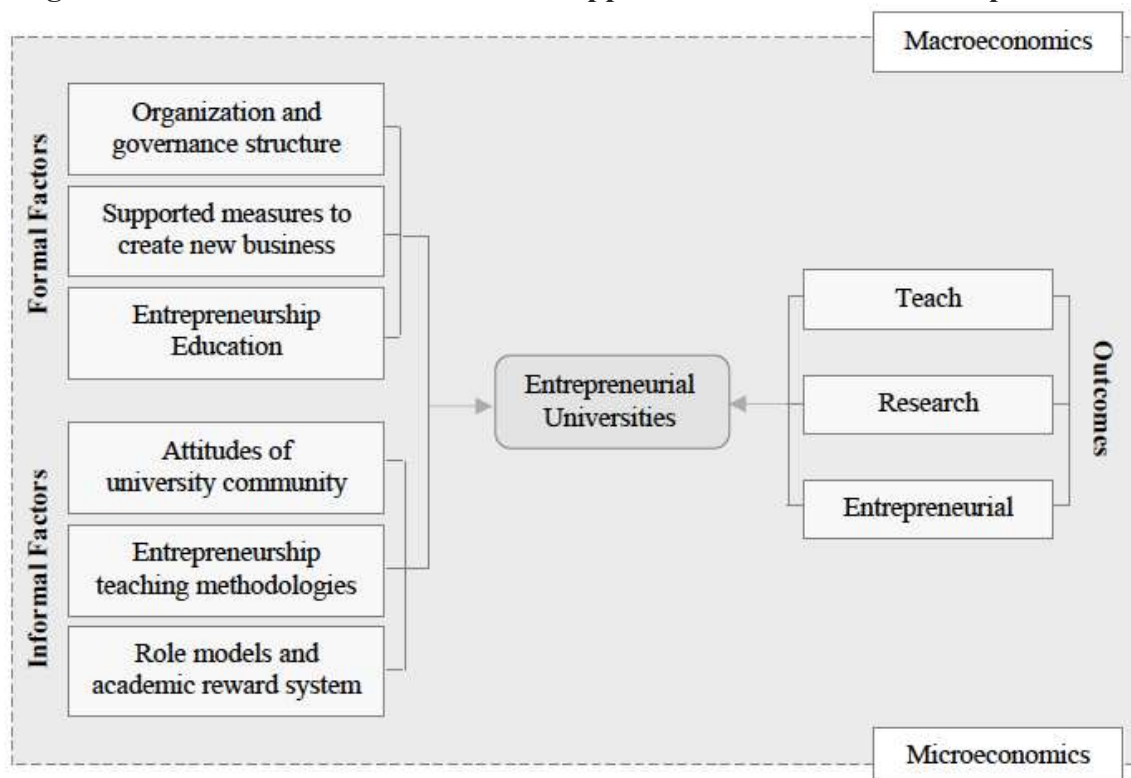
3. Analyse et discussion des principaux résultats :

L'analyse qui suit expose les résultats relatifs à la contribution des projets de la coopération internationale au déploiement de la mission entrepreneuriale des universités en se basant sur le modèle de Guerrero et al. (2006).

Malgré sa jeunesse, l'Université Cadi Ayyad a identifié, dès sa création, la coopération et l'ouverture comme des leviers de son développement. En outre, le plan de développement de l'université pour la période 2019-2023 fait de l'internationalisation l'un des quatre piliers de son développement (Internationalisation, Ancrage territoriale, Digitalisation, Efficience managériale).

En effet, en reprenant notre modèle théorique (voir figure 1), force est de constater que les activités de la coopération internationale sont omniprésentes par leur action au niveau des facteurs formels, informels et environnementaux.

Figure n° 1 : Modèle de création et développement de l'université entrepreneuriale



Source : Guerrero, et al., 2006, p.10

3.1-La coopération internationale et les facteurs formels de création et développement d'une université entrepreneuriale :

Par facteurs formels, Guerrero et al. (2006) entendent l'organisation et le mode de gouvernance

de l'université, les mesures de soutien et d'encouragement à la création de nouvelles entreprises au sein de l'université et les programmes de formation à l'entrepreneuriat.

3.1.1. Organisation et mode gouvernance :

D'après Etzkowitz et al. (2000), si les universités souhaitent adopter un modèle entrepreneurial, elles sont tenues de transformer leur structure organisationnelle pour créer un lien entre les fonctions de formation, de recherche et de gouvernance. Les éléments en relation avec « l'organisation et le mode de gouvernance » tels qu'identifiés par Guerrero et al. (2006) sont : mission, structure organisationnelle, structure de gouvernance, profil des managers, professionnalisme de l'équipe dirigeante, autonomie, flexibilité.

La mission et les structures de gouvernance des universités sont décrétées par la loi 01-00 portant sur l'organisation de l'enseignement supérieur au Maroc. En effet, parmi les principaux apports de cette loi nous citons : l'autonomie des universités ; l'identification des structures de gouvernance des universités et l'implication en leur sein des représentants de l'environnement socio-économiques ; l'intégration de la contribution au développement du pays dans les missions des universités pour qu'elles participent au développement socio-économique grâce aux activités de recherche scientifique et technologique, de prestations de services, de l'incubation d'entreprises innovantes, et la création de filiales et prise de participations dans le capital des entreprises (Article 7 de la loi 01-00).

Les deux programmes de coopération (Tempus et Erasmus+ CBHE), que nous avons choisis dans le cadre de la présente étude, revêtent un intérêt important en matière d'organisation et de gouvernance des universités. Ils visent l'accompagnement des universités non européennes par des partenaires européens dans l'objectif de renforcer leurs capacités en matière de gouvernance, de formation, de recherche et d'ouverture sur leur environnement.

L'analyse documentaire et les entretiens réalisés mettent en avant la contribution des projets de la coopération internationale, à travers leurs résultats, à l'amélioration de la gouvernance et l'organisation des universités. Dans ce sens, les outputs communs en relation avec la gouvernance et l'organisation des universités les plus cités sont: l'échange de bonnes pratiques, formation des Leaders et du staff, la modernisation des outils de travail, la modernisation de la gestion des ressources humaines, l'acquisition des équipements et logiciels informatiques, la création de nouvelles structures, l'élaboration de guides de bonnes pratiques de gouvernance, la mise en place de la démarche d'assurance qualité... Pour illustrer cela, nous avons pris

l'exemple de deux livrables des projets : la création d'un Centre de gouvernance et l'élaboration d'un guide de bonne pratiques.

L'objectif du premier projet est d'échanger les bonnes pratiques de gestion pour établir une coopération durable dans l'enseignement supérieur entre les pays et relever les défis d'une université du 21^{ème} siècle. Un des principaux livrables de ce projet est la création dans les universités participantes d'un Centre de Leadership et Gouvernance pour développer les compétences nécessaires à la gestion de l'enseignement supérieur en s'adressant aux divers publics : les dirigeants actuels, les universitaires qui aspirent devenir dirigeants, et le personnel administratif en leur offrant des formations spéciales.

Par ailleurs, l'objectif du second projet est de renforcer la gouvernance des universités marocaines à travers la mise en œuvre du code de bonnes pratiques de gouvernance des Etablissements et Entreprises Publics (EEP). L'un de ses importants livrables fut le guide commun aux universités pour la mise en place du code de bonnes pratiques de gouvernance en l'adoptant au contexte universitaire. L'objectif étant d'améliorer le fonctionnement de l'organe délibérant (Conseil de l'Université) et de ses commissions, le renforcement de la fiabilisation de la gestion interne au sein des universités, et la promotion des valeurs de transparence, d'information et de communication.

3.1.2. Les mesures de soutien à la création de nouvelles entreprises :

De plus en plus, les établissements d'enseignement supérieur sont tenus de fonctionner de manière plus entrepreneuriale, de commercialiser les résultats de leurs recherches et de créer de nouvelles entreprises (Kirby, 2005). Parmi les mesures de soutien à la création d'entreprises dans le milieu universitaire Guerrero et al. (2006) citent les structures d'accompagnement et la mise en place des mesures incitatives à la création d'entreprises.

Dans ce sens, Etzkowitz (2004) énumère différents mécanismes pour soutenir la création de nouvelles entreprises dans les universités : incubateurs, bureaux de transfert de technologie, bureaux de liaison, centres de recherche...

Nombreux sont les projets de la coopération internationale ayant pour objectif principal la promotion de l'esprit entrepreneurial et la création d'entreprises dans les universités. Ces projets ont permis, d'après les personnes interviewées, de mettre en place des mesures d'accompagnement pour créer un environnement favorable à l'entrepreneuriat au niveau des

établissements de l'université.

L'exemple de ces structures d'aide à la création d'entreprise que nous avons retenu est celui du Service d'Appui Entrepreneurial. Ce service a été créé dans le cadre d'un projet européen dont l'objectif est d'encourager l'auto-emploi innovateur chez les étudiants comme perspective d'avenir professionnel, en établissant des Services d'Appui Entrepreneurial dans les universités et en promouvant l'enseignement entrepreneurial dans les cursus académiques des établissements à accès ouvert selon la stratégie adoptée à cet égard par la réforme universitaire marocaine.

La mission de ce service consiste « à promouvoir la culture de l'entrepreneuriat à tous les niveaux (LMD) et accompagner les étudiants dans la mise en œuvre de leurs projets d'entrepreneuriat, à travers des : Evénements, Formations, Concours nationaux et internationaux » (Responsable du Service).

Le personnel du service a été formé dans le cadre du projet et a bénéficié de stages pratiques dans les services similaires des universités européennes partenaires. En outre, du matériel informatique a été acquis pour doter ces services des moyens nécessaires à l'accomplissement de leur mission. Par ailleurs, afin d'inciter les étudiants à créer des entreprises, un concours a été organisé dans le cadre du projet en invitant les étudiants à soumettre leurs idées et projets ayant un impact innovant.

3.1.3. Les programmes de formation à l'entrepreneuriat :

Dans ses deux communications COM (2009) 158 et COM (2011) 567, la Commission Européenne considère que « l'enseignement de l'entrepreneuriat doit être global et ouvert à tous les étudiants intéressés, dans toutes les disciplines académiques », pour « Encourager le développement des compétences entrepreneuriales, créatives et innovatrices dans toutes les disciplines et dans les trois cycles », et que « les enseignants devront avoir accès à une formation dans l'enseignement de l'esprit entrepreneurial et à une expérience véritable dans une entreprise ».

De l'analyse des réponses des responsables et des documents officiels des projets ressort la contribution de la coopération internationale à la multiplication des programmes de formation à l'entrepreneuriat au sein de l'université étudiée. Ainsi, les réponses s'accordent sur le fait que l'enseignement de l'entrepreneuriat dans les différentes facultés et écoles de l'université est

certainement un aspect très positif, rarement rencontré dans d'autres universités. Ces formations sont proposées aux étudiants inscrits dans différents niveaux de formation (Licence, Master, Doctorat). Certains de ces modules de formation ont été élaborés dans le cadre des actions de coopération avec les partenaires internationaux que ce soit dans le cadre des formations accréditées ou des formations optionnelles. Il faut mentionner que des formations similaires ont été organisées au profit des enseignants et du staff administratif de l'université dans le cadre des projets internationaux mais également dans le cadre du plan de formation continue du personnel de l'université. Quelques-unes de ces formations ont abouti à la création d'un réseau d'accompagnateurs et conseillés en entrepreneuriat.

Même si l'entrepreneuriat a été considéré pendant longtemps comme une discipline qui ne se prêtait pas à l'enseignement, des formations ont été institutionnalisées dans divers pays du monde dans le cadre des cursus universitaires diplômants ou non-diplômants. « Au Maroc, et après une longue période de marginalisation où ces formations ont été très rares et à l'initiative volontariste de quelques établissements de formation, nous assistons depuis une période relativement récente à une prise de conscience croissante pour l'implémentation de ce segment de formations » (Zammar & Abdelbaki, 2016).

De cette analyse des facteurs formels (l'organisation et mode de gouvernance de l'université ; les mesures de soutien et d'encouragement à la création de nouvelles entreprises au sein de l'université et les programmes de formation à l'entrepreneuriat) nous retenons donc la contribution des projets de la coopération internationale au développement d'une université entrepreneuriale telle qu'identifiée par Guerrero et al. (2006).

3.2-La coopération internationale et les facteurs informels de création et développement d'une université entrepreneuriale :

Dans les facteurs informels, Guerrero et al. (2006) regroupent l'attitude de la communauté universitaire envers l'entrepreneuriat ; les méthodes d'enseignement de l'entrepreneuriat ; l'existence de modèles et des systèmes de reconnaissance.

3.2.1 Attitude de la communauté universitaire envers l'entrepreneuriat :

Divers chercheurs admettent que l'éducation à l'entrepreneuriat est l'un des principaux facteurs qui incitent les jeunes à favoriser une attitude entrepreneuriale (Gorman, et al., 1997 ; Tounés, 2003). Cependant, des attitudes positives envers l'entrepreneuriat ne seraient que le

déclenchement d'un processus d'autonomisation de carrière qui aboutirait à une activité entrepreneuriale (Deakins & Glancey, 2005).

Les personnes enquêtées estiment que les projets de la coopération internationale, dans le cadre des deux programmes Tempus et Erasmus+ CBHE, ont influencé positivement les attitudes du public universitaire à l'égard de l'entrepreneuriat. À titre d'exemple, l'un de nos informateurs affirme que « le changement de mentalité que nous voyons aujourd'hui est la résultante logique de plusieurs actions de sensibilisation, de formation, de stage, de colloques et journées d'information consacrés à la promotion de l'entrepreneuriat auprès des différentes composantes de l'université, les étudiants, les enseignants chercheurs, les personnels administratifs et techniques et mêmes les dirigeants...sans pour autant oublier le rôle important des structures existantes et de celles créées dans le cadre de ces projets mais aussi de leur personnel pour promouvoir l'esprit entrepreneurial à l'université» (Bénéficiaire d'une formation dans le cadre d'un projet).

Deakins & Glancey (2005) affirment que le meilleur moyen de développement de la culture de l'entrepreneuriat n'est autre que l'éducation et la formation. Dans ce sens, Branchet et al. (2009) vont plus loin et jugent que la nature de l'éducation à l'entrepreneuriat influence fortement la perception des apprentis de leurs capacités à entreprendre. Ceci nous amène à s'interroger sur les méthodes d'enseignement de l'entrepreneuriat.

3.2.2 Méthodes d'enseignement de l'entrepreneuriat :

Tounés (2003) considère qu'un enseignement est qualifié d'entrepreneurial s'il se fixe comme objectif de préparer et de développer des perceptions, des attitudes et des aptitudes entrepreneuriales. Ainsi, étant donné que la finalité de l'enseignement de l'entrepreneuriat est de changer les perceptions et de développer les attitudes favorables à l'activité entrepreneuriale, il est important que les méthodes d'enseignement soient adaptées et privilégient la formation par l'action (learning by doing).

En analysant l'offre de formation en entrepreneuriat dans les universités françaises, Fayolle & Fillion (2006) distinguent trois méthodes d'enseignement de ces programmes : la sensibilisation et l'initiation à l'entrepreneuriat (sensibiliser les étudiants à la création d'entreprises), la formation à la création d'entreprises à la gestion de projets à la PME (transmettre des connaissances spécifiques à la création et aux activités de l'entreprise), l'accompagnement des porteurs de projets (suivi et formation personnalisée).

Certains répondants confirment que les méthodes d'enseignement de l'entrepreneuriat ont été améliorées, comme c'est le cas pour de l'enseignement d'autres matières, grâce à l'exécution de quelques projets de la coopération internationale.

Nous pouvons citer ici l'exemple des outputs de certains projets de coopération qui avaient pour objectif : la création de nouveaux curriculums, l'introduction de réformes de type Bologne (systèmes à trois cycles, assurance de la qualité, évaluation, etc.), l'utilisation d'outils de reconnaissances tels que les systèmes de crédits, les nouvelles formes d'apprentissage, méthodologies d'enseignement et d'apprentissage et approches pédagogiques, E-learning et MOOC. Un Centre d'Innovation Pédagogique a été créé pour accompagner cette dynamique et a été fortement sollicité dans le cadre des projets internationaux.

3.2.3 Existence de modèles et de systèmes de reconnaissance

L'existence d'entrepreneurs modèles et des systèmes de reconnaissance et de récompense pour les personnes qui choisissent une carrière entrepreneuriale sont des éléments favorables à l'émergence et développement des universités entrepreneuriales (Guerrero, et al., 2006). Ces entrepreneurs modèles sont des individus qui influencent le choix ou le style de carrière d'un entrepreneur (Hisrich, et al., 2005). Par ailleurs, les activités de promotion, de reconnaissance et de récompense sont essentielles pour promouvoir les activités entrepreneuriales dans le milieu universitaire.

Toutes les personnes interrogées soutiennent que les activités réalisées dans le cadre des projets (Tempus et Erasmus+ CBHE) permettent de valoriser les modèles réussis dans le domaine de l'entrepreneuriat. « Pour un jeune, le fait de voir une personne qui a réussi ça lui ouvre plein de perspectives. C'est la meilleure façon de motiver et de convaincre qu'être entrepreneur est une véritable perspective professionnelle » déclare un responsable de projet.

Les personnes interrogées ont aussi signalé l'importance de la reconnaissance surtout pour le personnel universitaire. Cette reconnaissance peut prendre plusieurs formes : promotion, prix et distinction, participation à des événements en tant que succès stories, publication sur le site de l'université et autres supports de communication... autant de pratiques qui peuvent inciter la communauté universitaire à se lancer dans l'activité entrepreneuriale.

À l'instar des facteurs formels, il ressort de notre étude que les facteurs informels du modèle de Guerrero et al. (2006) (L'attitude de la communauté universitaire envers l'entrepreneuriat, les

méthodes d'enseignement de l'entrepreneuriat ; l'existence de modèles et des systèmes de reconnaissance) bénéficient des outputs des projets de la coopération internationale et favorisent le développement d'une université entrepreneuriale.

3.3-La coopération internationale, les outputs des missions des universités et les facteurs environnementaux de création et développement d'une université entrepreneuriale :

La troisième composante du modèle de Guerrero et al. (2006) regroupe les outputs des trois missions de l'université (Formation, Recherche, Entrepreneuriat) qu'ils considèrent importants pour renforcer la vocation entrepreneuriale des universités. Les universités sont donc appelées à remplir ces missions simultanément et dans une perspective entrepreneuriale :

- Formation : ne pas se contenter de produire des lauréats demandeurs d'emploi mais des lauréats créateurs d'emploi ;
- Recherche : ne pas se limiter à la recherche fondamentale mais aller vers une recherche appliquée favorisant l'innovation ;
- Entrepreneuriat : encourager la valorisation et la commercialisation des résultats de la recherche, faciliter la création d'entreprises et contribuer ainsi à la création de richesse et développement économique.

Ces objectifs sont au cœur des deux programmes européens Tempus et Erasmus+ CBHE dont l'impact escompté est le renforcement des relations entre les universités et leur environnement économique en repensant les programmes d'études et en modernisant la gouvernance et la gestion de ces organisations.

En fin, Guerrero et al. (2006) jugent qu'il est essentiel de considérer les facteurs des environnements micro et macro-économiques qui peuvent affecter positivement ou négativement la création et le développement d'une université entrepreneuriale (au niveau macro : internationalisation de l'enseignement supérieur, émergence des sociétés du savoir, développement des nouvelles technologies de l'information. Au niveau micro : politiques gouvernementales, conditions socioéconomiques, compétences entrepreneuriales ...).

En visant à promouvoir les réformes universitaires à l'échelon national et/ou régional dans les pays partenaires, les programmes de la coopération internationale ciblent la modernisation des politiques pour intégrer les universités dans leur environnement économique et sociale. Dans ce sens, un responsable de projet affirme « Dans notre projet, on arrive déjà à trouver un cadre pour se réunir entre collègues marocains de diverses universités avec les autres acteurs

nationaux non universitaires notamment ceux de l'environnement socioéconomique pour travailler ensemble sur les questions qui nous intéressent. Bien évidemment, ces rencontres et échanges permettent de changer les perceptions des uns et des autres mais surtout de créer un réseau d'experts académiques et professionnels dont les recommandations seront utiles aux décideurs des deux sphères (Université, environnement socio-économique) et constituer donc une force de proposition pour trouver des solutions efficaces et durables aux défis socio-économiques du pays ».

En analysant la dernière partie du modèle de Guerrero et al. (2006), nous retenons que les projets de la coopération internationale affectent considérablement aussi bien les outputs des trois missions de l'université que les facteurs des environnements micro et macro-économiques en relation avec la création et/ou le développement d'une université entrepreneuriale.

CONCLUSION

Les deux dernières années ont été marquées par l'accélération de la mise en œuvre des dispositions de la nouvelle loi cadre 57-17 relative au système éducatif au Maroc. L'une de ses principales nouveautés consiste en l'adoption d'une nouvelle méthodologie basée sur l'efficacité et la performance. Tout cela dans un cadre contractuel entre le Ministère de tutelle et les universités pour que ces dernières puissent répondre aux spécificités et besoins du développement des différentes régions.

L'objectif ultime est de créer une plus grande synergie entre les universités et leur environnement socioéconomique tout en s'ouvrant davantage sur la scène internationale. Il semble important que les universités tendent de plus en plus vers un modèle entrepreneurial tant au niveau de la gouvernance qu'au niveau de la réalisation de leurs missions de formation, de recherche et de contribution au développement économique.

Tout au long de cet article, nous avons essayé d'analyser la contribution des projets de la coopération internationale universitaire à l'émergence et/ou développement de l'université entrepreneuriale en prenant l'exemple d'une université marocaine. Pour ce faire, nous nous sommes inspirés des modèles s'intéressant à l'étude des universités entrepreneuriales et plus particulièrement celui de Guerrero et al. (2006).

Plusieurs facteurs ont été soulevés et analysés en abordant dans un premier temps les facteurs formels (l'organisation et mode de gouvernance de l'université ; les mesures de soutien et d'encouragement à la création de nouvelles entreprises et les programmes de formation à l'entrepreneuriat à l'université). Dans un deuxième temps, les facteurs informels (l'attitude de la communauté universitaire envers l'entrepreneuriat, les méthodes d'enseignement de l'entrepreneuriat, l'existence de modèles et des systèmes de reconnaissance) et enfin les outputs des trois missions de l'université et les facteurs des environnements micro et macro-économiques.

L'organisation objet de notre étude est considérée comme une université de renom à l'échelle nationale et internationale malgré son jeune âge. Elle a identifié, dès sa création, la coopération et l'ouverture comme des leviers de son développement. Notre étude a fait apparaître que cette université a pleinement profité de la coopération internationale pour renforcer son positionnement et consolider ses missions en matière de formation, de recherche scientifique et de contribution au développement économique et sociale.

Sur le plan managérial, notre recherche présente des implications managériales intéressantes en mettant en relief le rôle de l'internationalisation dans le processus de transformation des universités. Les managers des universités et les décideurs au niveau du ministère sont donc appelés à développer la coopération internationale pour accélérer le processus des réformes, s'ouvrir davantage sur les expériences et capitaliser sur les bonnes pratiques développées au niveau international. Sans oublier que l'internationalisation constitue aujourd'hui un levier pour la levée de fonds et le financement des universités. En considérant que les ressources financières allouées aux universités marocaines sont insuffisantes (Kabba & Ejbari, 2021), leurs responsables peuvent mobiliser la coopération internationale pour drainer des ressources supplémentaires et diversifier les sources de financement.

La pérennisation des résultats des projets de la coopération internationale a été soulevée et demeure la préoccupation majeure de leurs responsables. Cette inquiétude peut constituer une question de recherche future pour examiner dans quelle mesure l'impact des projets de coopération perdure après leur achèvement. En outre, des études ciblées et longitudinales s'avèrent nécessaires pour analyser en profondeur les retombées organisationnelles et structurelles de la coopération internationale.

BIBLIOGRAPHIE

- Altbach, P. (2014). *International Higher Education Volume 2: An Encyclopedia*: Routledge.
- Borrero Cabal, A. (1995). *L'université aujourd'hui. Éléments de réflexion*. Paris et Ottawa : UNESCO et Centre de recherches pour le développement international.
- Branchet, B., et al (2009). *Formation et esprit d'entreprendre chez les étudiants*. Cahier de recherche n°2009-17 E 4. (<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00528819/document>).
- Centobelli, P., Cerchione, R., & Esposito, E. (2019). Exploration and exploitation in the development of more entrepreneurial universities: A twisting learning path model of ambidexterity. *Technological Forecasting and Social Change*, 141, 172-194
- Clark, B. R., (1998). *Creating entrepreneurial universities*. Oxford, Pergamon.
- Commission Européenne. (2011). *Soutenir la croissance et les emplois – un projet pour la modernisation des systèmes d'enseignement supérieur en Europe*. Bruxelles, le 20.9.2011 COM (2011) 567 final
- Commission Européenne. (2009). *Un nouveau partenariat pour la modernisation des universités: le Forum européen pour le dialogue université-entreprise*. Bruxelles, le 2.4.2009 COM (2009) 158 final
- Deakins, D. & Glancey, K. (2005). Enterprise education: The role of Head Teachers. *International Entrepreneurship and Management Journal*. Vol1: 241-263.
- De Wit, H. (2020). Internationalization of Higher Education. *Journal of International Students*. 10. i-iv. 10.32674/jis.v10i1.1893.
- De Wit, H., Hunter F., Howard L., Egron-Polak E. (Eds.) (2015). *Internationalisation of Higher Education*. European Parliament, Brussels: EU.
- De Wit, H. (2002). *Internationalisation of higher education in the United States of America and Europe. A historical, comparative, and conceptual analysis*. Westport, CT: Greenwood Press.
- Errasti, N., Bezanilla, M.-J., García-Olalla, A., Auzmendi, E., & Paños, J. (2018). Factors and maturity level of entrepreneurial universities in Spain. *International Journal of Innovation Science*, 10(1), 71–91. doi:10.1108/ijis-05-2017-0043
- Etzkowitz, H. (2006). Triple Helix twins: innovation and sustainability. *Science and Public Policy*, 33(1), 77-83.
- Etzkowitz, H. (2004). The evolution of the entrepreneurial university. *International Journal of Technology and Globalization*, 1(1), 64-77.
- Etzkowitz, H. (2000). Tech Transfer, Incubators Probed at Triple Helix III. *Research Technology Management*, Nov/Dec, v43 issue 6.
- Etzkowitz, H. (1983). Entrepreneurial Scientists and Entrepreneurial Universities in American Academic Science. *Minerva* 21, p. 98-233
- Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C., and Cantisano, B. R. (2000). The future of the University and the University of the future : evolution of ivory tower into entrepreneurial university. *Research Policy*, 29: 313-30.

Fayolle, A., Filion, L. J. (2006). Devenir entrepreneur : Des enjeux aux outils. Pearson Education France, Paris.

Gibb, A. (2012). Exploring the synergistic potential in entrepreneurial university development: towards the building of a strategic framework. *Annals of Innovation & Entrepreneurship*, Vol. 3, pp. 1-21.

Gibb, A., Haskins, G., & Robertson, I. (2009). Leading the entrepreneurial university: Meeting the entrepreneurial development needs of higher education institutions. Said Business School, University of Oxford.

Gorman G, Hanlon D, King W (1997). Some research perspectives on entrepreneurship education, enterprise education, and education for small business management: A ten year literature review. *Int. Small Bus. J.*, pp 56-77.

Guerrero, M., Kirby, D., & Urbano, D. (2006). A Literature review on entrepreneurial universities: An institutional approach. The 3rd Conference of Pre-communications to Congresses. Business Economic Department. Autonomous University of Barcelona, Barcelona.

Hisrich, R. D., M. P. Peters, et al. (2005). *Entrepreneurship*. NY, USA, McGraw-Hill Irwin.

Kabba F.E. & Ejbari Z. (2021). L'enseignement universitaire public marocain: une performance qui laisse à désirer. *Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 2: Numéro 6»* pp: 152–171

Knight, J. (2008). Higher education in turmoil: The changing world of internationalization. Rotterdam, The Netherlands: Sense Publishers.

Knight, J. (2004). Internationalisation remodelled: Definition, approaches and rationale. *Studies in International Education*, 8(1), 5-31. doi:10.1177/1028315303260832

Kirby, D. A. (2005). Creating entrepreneurial universities in the UK: Applying entrepreneurship theory to practice. *Journal of Technology Transfer*, 31(5), 599-603.

Larionova, M. (2012). Internationalisation and the Entrepreneurial University: Mutual Reinforcement for Maximum Results. in *Rethinking Education, Reshaping Economies: A Conversation Starter for the EAIE 2012 Annual Conference in Dublin, 2012*, SSRN.

Markuerkiaga, L., Errasti, N., & Igartua, J. I. (2014). Success Factors for Managing an Entrepreneurial University. *Industry and Higher Education*, 28(4), 233–244. doi:10.5367/ihe.2014.0214

Rajhi, N. (2011). Conceptualisation de l'esprit entrepreneurial et identification des facteurs de son développement à l'université. Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université de Grenoble.

Ropke J., (1998). The entrepreneurial university: innovation, academic knowledge creation and regional development in a globalized economy. Philipps-Universität Marburg, Germany.

Salamzadeh, A., Salamzadeh, Y., & Daraei, M. (2011). Toward a Systematic Framework for an Entrepreneurial University: A Study in Iranian Context with an IPOO Model. *Global Business and Management Review: An International Journal*, 3(1), 30-37.

Schmitt, C., Berger-Douce, S., & Bayad, M., (2004). Les incubateurs universitaires et le paradoxe de la relation entre université et entrepreneuriat. 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27, 28 et 29 Octobre 2004, Montpellier.

Sporn, B. (1999). Towards More Adaptive Universities: Trends of Institutional Reform in Europe. *Higher Education in Europe*, 24(1), 23-33. doi:10.1080/0379772990240103.

Sporn, B. (2001). Building adaptive universities: Emerging organisational forms based on experiences of European and us universities. *Tertiary Education and Management*, 7(2), 121-134. doi:10.1080/13583883.2001.9967046.

Szyszlo, P. (2016). Internationalization Strategies for the Global Knowledge Society. CBIE PhD Research Series. Ottawa: Candian Bureau of International Education

Taucean, I. M., Strauti, A. G., & Tion, M. (2018). Roadmap to entrepreneurial university—case study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 238, 582-589

Tounés, A. (2003). Un cadre d'analyse de l'enseignement de l'entrepreneuriat en France. Cahiers de recherche de l'Agence Universitaire de la Francophonie. Réseau Entrepreneuriat, n° 03-69, juin.

Van der Wende, M. C. (1997). Missing links. In Ka"lvermark, T. and van der Wende, M. C. (eds.) *National Policies for Internationalisation of Higher Education in Europe*, pp 10–42. Stockholm: National Agency for Higher Education.

Van helden, J. (2005). Researching Public Sector Transformation: The Role of Management Accounting. *Financial Accountability & Management*. 21. 99 - 133. 10.1111/j.0267-4424.2005.00211.x.

Yin, R.K. (2009). *Case Study Research : Design and Methods*. 4e ed., Thousand Oaks, Sage Publications.

Zammar, R., Abdelbaki, N., (2016). Université marocaine et culture entrepreneuriale: quels enjeux et quelles perspectives de développement. *Revue Marocaine de l'Entrepreneuriat, de l'Innovation et du Management*, Vol. 1, No 1, p. 84-97

Zhou, C. (2008). Emergence of the entrepreneurial university in evolution of the triple helix: The case of Northeastern University in China. *Journal of Technology Management in China*, 3, 109-126. doi:10.1108/17468770810851539.