

Les déterminants de la gouvernance entrepreneuriale au milieu universitaire : Cas du Maroc

Determinants of entrepreneurial governance in universities: Case of Morocco

Adil ERRACHIDI, (Doctorant)

*Laboratoire des Études et Recherches en Sciences Économiques et de Management
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Ait Melloul
Université Ibn Zohr d'Agadir, Maroc*

Elarbi EL FAKIR, (Enseignant chercheur)

*Laboratoire des Études et Recherches en Sciences Économiques et de Management
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Ait Melloul
Université Ibn Zohr d'Agadir, Maroc*

Adresse de correspondance :	Route Nationale N° 10 cité Azrou Ait Melloul, Maroc Tél. Fax +212 5 28 24 24 23 fsjes-cuam@uiz.ac.ma fsjes-cuam.uiz.ac.ma
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	ERRACHIDI, A., & EL FAKIR, E. (2023). Les déterminants de la gouvernance entrepreneuriale au milieu universitaire : Cas du Maroc. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(5-2), 195-206. https://doi.org/10.5281/zenodo.8386597
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: July 02, 2023

Accepted: September 28, 2023

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 5-2 (2023)

Les déterminants de la gouvernance entrepreneuriale au milieu universitaire : cas du Maroc

Résumé :

Cet article se concentre sur l'analyse des principaux éléments qui façonnent la gouvernance entrepreneuriale au sein des universités publiques marocaines, en mettant particulièrement l'accent sur le contexte marocain, dans cette perspective nous allons identifier les facteurs qui influencent cette forme de gouvernance, visant à générer des sources de revenus supplémentaires pour les universités marocaines, en complément des financements gouvernementaux. Pour parvenir à ces objectifs, la recherche a adopté une méthodologie qualitative, en se basant sur des entretiens semi-directifs menés auprès des responsables et des acteurs des établissements d'enseignement supérieur au Maroc. La taille de l'échantillon a été déterminée selon le principe de la saturation théorique. En effet, les conclusions de cette étude mettent en évidence plusieurs éléments clés qui jouent un rôle central dans la mise en œuvre de la gouvernance entrepreneuriale au sein des universités marocaines. Parmi ces facteurs, on peut citer la création de formations en temps aménagé, les projets de recherche, l'exploitation commerciale des infrastructures sur les campus universitaires, ainsi que la prestation de services de conseil aux acteurs socio-économiques. Ces résultats contribuent à une meilleure compréhension de cette dynamique essentielle pour la performance et la stabilité financière de ces établissements d'enseignement supérieur.

Mots clés : Gouvernance entrepreneuriale, Déterminants, Milieu universitaire, Maroc.

JEL Classification : O31

Type du papier : Recherche empirique

Abstract :

This article focuses on analyzing the main elements shaping entrepreneurial governance within Moroccan public universities, with particular emphasis on the Moroccan context. From this perspective, we will identify the factors influencing this form of governance, which aims to generate additional sources of revenue for Moroccan universities, complementing government funding. To achieve these objectives, the research adopted a qualitative methodology, based on semi-structured interviews with managers and stakeholders of Moroccan higher education institutions. The sample size was determined according to the principle of theoretical saturation. Indeed, the findings of this study highlight several key elements that play a central role in the implementation of entrepreneurial governance within Moroccan universities. These factors include the creation of time-based training courses, research projects, the commercial exploitation of infrastructure on university campuses, and the provision of consulting services to socio-economic players. These results contribute to a better understanding of this dynamic, which is essential to the performance and financial stability of these higher education establishments.

Keywords : Entrepreneurial governance, Determinants, University environment, Morocco.

Classification JEL : O31

Paper type : Empirical Research

1. Introduction

La gouvernance occupe une place centrale dans la gestion des établissements publics tels que les universités. Elle englobe l'ensemble des processus de pilotage, de suivi et de contrôle, pour objectif de prendre en compte les intérêts de toutes les parties prenantes. Dans ce contexte, la gouvernance universitaire est généralement confiée à un conseil d'administration ou un conseil des gouverneurs, chargé d'orienter la stratégie de l'établissement et de prendre des décisions majeures. Ces conseils sont constitués de représentants du personnel, des étudiants, de la communauté locale et de l'industrie. La bonne gouvernance des universités est un facteur déterminant de leur réussite, car elle permet d'assurer une utilisation optimale des ressources, et de prendre des décisions éclairées, une transparence et une responsabilité, ainsi qu'une contribution positive à la société. Cependant, une nouvelle forme de gouvernance est apparue ces dernières années dans le milieu universitaire : la gouvernance entrepreneuriale.

La gouvernance entrepreneuriale est un concept de plus en plus important dans le monde des affaires, où les entreprises cherchent à innover et à se développer pour rester compétitives. Cependant, ce concept est également pertinent dans le milieu universitaire, où les pressions pour augmenter la qualité de l'enseignement et de la recherche, ainsi que pour trouver des ressources de financement alternatives, poussent les universités à adopter une approche entrepreneuriale. Dans cet article, nous examinons la gouvernance entrepreneuriale dans le milieu universitaire, en nous concentrant sur les stratégies, les déterminants et les pratiques qui peuvent aider les universités à créer et à gérer des initiatives entrepreneuriales réussies. Nous explorons également les avantages et les défis de cette approche, ainsi que les implications pour les parties prenantes universitaires, les investisseurs et la société en général. Le Maroc s'est engagé dans une réforme globale de son système d'enseignement supérieur, visant à améliorer sa qualité et son attractivité. Dans ce cadre, les établissements universitaires marocains ont entamé une transformation profonde de leur gouvernance, pour passer d'une gestion centralisée et bureaucratique à une gouvernance plus ouverte, participative et axée sur l'entrepreneuriat. La gouvernance entrepreneuriale est ainsi devenue un enjeu majeur pour les universités marocaines, qui cherchent à renforcer leur rôle dans le développement économique et social du pays, en favorisant l'innovation, l'employabilité des diplômés et la coopération avec les entreprises et les acteurs locaux. Cette transformation implique des défis importants en termes de changement de mentalité, de renforcement des compétences des acteurs universitaires et de mise en place de structures et de processus adaptés. Dans ce contexte, il est important de comprendre les déterminants et les impacts de la gouvernance entrepreneuriale dans les universités marocaines, ainsi que les leviers et les freins à sa mise en œuvre.

Dans cette perspective nous avons soulevé la problématique suivante : « Quels sont les déterminants de la gouvernance entrepreneuriale au niveau des établissements universitaires marocains ? ».

A ce juste titre, notre travail sera présenté en trois principaux axes, le premier, sera consacré au développement conceptuel et théorique concernant le thème choisi, Tandis que dans le deuxième axe, nous nous consacrerons à la méthodologie de recherche adoptée qui s'inscrit dans une démarche exploratoire qualitative basée essentiellement sur un guide d'entretien semi-directif. Dans le dernier axe, nous effectuerons une analyse des données collectées sous logiciel NVIVO 11, et dans laquelle notre objectif est double: d'une part, on testera la validité, et la fiabilité de notre étude, ainsi que l'analyse de la dimensionnalité de chaque verbatim étudié afin de dégager les déterminants de la gouvernance entrepreneuriale au niveau des établissements universitaires marocains.

2. Revue de littérature

La gouvernance entrepreneuriale est un concept fondamental dans le domaine de la gestion d'entreprise et de l'économie. Elle se réfère à la manière dont une organisation est dirigée et contrôlée, en mettant l'accent sur les principes et les pratiques qui favorisent l'entrepreneuriat, l'innovation, et la création de valeur. Ce modèle de gouvernance est essentiel pour comprendre comment les entreprises, qu'elles soient petites ou grandes, prospèrent dans un environnement complexe et en constante évolution.

2.1. Aperçus théoriques sur la gouvernance entrepreneuriale

La gouvernance entrepreneuriale est un domaine qui a captivé l'attention de plusieurs théories en gestion, chacune offrant une perspective unique sur la manière dont les organisations sont dirigées et supervisées au sein d'un environnement entrepreneurial dynamique. Parmi ces théories, trois se démarquent par leur contribution significative à la compréhension de la gouvernance entrepreneuriale :

Théorie de l'Agence : Cette théorie, dont les fondements remontent aux travaux fondateurs de Jensen et Meckling en 1976, se focalise sur les interactions entre les actionnaires (principaux) et les gestionnaires (agents) au sein des organisations. Dans le contexte de la gouvernance entrepreneuriale, cette théorie se penche sur la manière dont les mécanismes de contrôle, notamment les incitations financières et la surveillance, peuvent être utilisés pour aligner les intérêts des gestionnaires sur ceux des actionnaires, tout en stimulant l'esprit d'entreprise au sein de l'organisation. Elle met en lumière les éventuels conflits d'agence qui peuvent surgir lorsque les objectifs des gestionnaires ne convergent pas nécessairement avec ceux des actionnaires.

Théorie de la Gouvernance d'Entreprise : Cette théorie considère l'entreprise comme une entité complexe composée de multiples parties prenantes, incluant les actionnaires, les dirigeants, les employés, et des parties prenantes externes. Elle se penche sur les interactions entre ces acteurs et examine comment les mécanismes de gouvernance, tels que les conseils d'administration, les comités de vérification et les politiques de gestion, influencent les prises de décision et l'orientation stratégique de l'entreprise. Dans le contexte de la gouvernance entrepreneuriale, cette théorie explore comment les organes de gouvernance peuvent encourager l'innovation et l'orientation vers l'avenir au sein de l'entreprise, en équilibrant les intérêts de ces diverses parties prenantes.

Théorie de la Ressource-Based View (RBV) : Cette théorie met l'accent sur les ressources et les capacités internes de l'entreprise en tant que source de compétitivité durable. Elle analyse comment les entreprises peuvent développer et exploiter leurs ressources uniques pour établir un avantage concurrentiel à long terme. Dans le contexte de la gouvernance entrepreneuriale, la RBV souligne l'importance de l'entrepreneuriat au sein de l'entreprise pour identifier, développer et exploiter de nouvelles ressources et compétences. Elle promeut également la prise de décision orientée vers la création de valeur à long terme, plutôt que vers des gains à court terme, soulignant ainsi l'importance de la durabilité et de la vision à long terme dans la gouvernance entrepreneuriale.

Ces théories, bien que distinctes dans leurs approches, enrichissent notre compréhension de la gouvernance entrepreneuriale en mettant en évidence les mécanismes, les motivations et les implications inhérents à ce modèle de gouvernance dynamique. Elles contribuent à façonner la manière dont les entreprises naviguent dans l'environnement en perpétuelle évolution de l'entrepreneuriat et de l'innovation.

2.2. Principes du modèle de gouvernance entrepreneuriale

Le rapport Cadbury a établi trois principes fondamentaux que les entreprises cotées en bourse sont tenues de respecter : l'ouverture, l'intégrité et la responsabilité. Ces trois principes, tels qu'expliqués dans le rapport Cadbury, sont définis de la manière suivante :

Tout d'abord, l'ouverture des organisations, dans les limites déterminées par leur position concurrentielle, constitue le pilier central du niveau de confiance qui devrait exister entre les organisations et toutes les parties prenantes intéressées à leur réussite. Une approche transparente de la diffusion de l'information contribue de manière significative au bon fonctionnement de l'économie de marché. Elle incite également les conseils d'administration à prendre des mesures plus efficaces, tout en permettant aux actionnaires et à d'autres parties prenantes de mieux surveiller la gestion de leurs entreprises.

Ensuite, l'intégrité, qui englobe à la fois la conduite honnête et l'exhaustivité. En ce qui concerne l'information financière, la norme essentielle est qu'elle soit sincère et qu'elle présente une image équilibrée de la situation financière de l'organisation. La crédibilité des rapports repose en grande partie sur l'intégrité de ceux qui les élaborent et les présentent.

Enfin, la responsabilité, qui signifie que les conseils d'administration sont responsables devant leurs actionnaires, et les deux parties doivent jouer un rôle actif pour garantir l'efficacité de cette responsabilité. Les conseils d'administration accomplissent cette tâche en fournissant des informations de haute qualité aux actionnaires, tandis que les actionnaires assument leur responsabilité de propriétaires en exprimant leur volonté de surveiller et de superviser la gestion de l'entreprise.

Les principes énoncés par le rapport Cadbury ont marqué un tournant majeur dans le domaine de la gouvernance entrepreneuriale. Ils ont servi de point de départ à la formulation de lois et de codes de gouvernance entrepreneuriale qui ont évolué au fil du temps pour soutenir et compléter les recommandations initiales. En 1999, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a joué un rôle central en développant les principes clés de la gouvernance entrepreneuriale, qui constituent le socle sur lequel repose la gouvernance entrepreneuriale moderne (OCDE, 1999).

L'un des principaux piliers de ces principes est la nécessité de mettre en place un cadre adéquat pour la mise en œuvre efficace d'un leadership solide. Ce cadre vise à promouvoir la transparence et l'efficacité des marchés, à garantir la conformité avec les règles et les lois, ainsi qu'à assurer la séparation des responsabilités entre les différentes directions, réglementations et autorités. Cette approche vise à instaurer un environnement propice à la gouvernance entrepreneuriale en établissant les bases d'une gestion efficace et responsable des entreprises.

Un autre aspect essentiel concerne les droits des actionnaires et les aspects liés aux droits de propriété. Le cadre de gouvernance doit protéger et faciliter ces droits, en garantissant l'égalité de traitement pour tous les actionnaires, y compris les actionnaires minoritaires et étrangers. Il est impératif que tous les actionnaires aient la possibilité d'obtenir une compensation appropriée si leurs droits venaient à être négligés ou violés.

De plus, la gouvernance entrepreneuriale doit prendre en compte le rôle des parties prenantes, qu'il s'agisse des employés, des fournisseurs, ou d'autres intervenants. Le cadre de gouvernance doit reconnaître les droits des parties prenantes définis par la loi ou par d'autres engagements approuvés, et encourager la coopération entre les organisations et les parties prenantes. Cette approche favorise la création de valeur, le maintien de l'emploi et le soutien aux entreprises financièrement saines.

La transparence et l'information sont également des éléments clés de la gouvernance entrepreneuriale. Le cadre de gouvernance doit garantir la diffusion d'informations crédibles et opportunes, couvrant tous les aspects importants de la société, tels que la situation

financière, les performances, la propriété et la gestion. Enfin, il incombe au conseil d'administration de jouer un rôle central en veillant à l'orientation stratégique de l'entreprise, en assurant un contrôle efficace de la gestion et en répondant de ses actions devant les actionnaires et l'entreprise dans son ensemble. Ces principes fondamentaux établissent un ensemble de normes et de pratiques qui servent de base à la gouvernance entrepreneuriale moderne, favorisant ainsi la stabilité, la responsabilité et la prospérité des entreprises à l'échelle internationale.

3. Gouvernance entrepreneuriale au contexte universitaire

Le modèle de gouvernance entrepreneuriale est répandu aujourd'hui dans les universités à l'international. En mettant l'accent sur la responsabilité financière et managériale de ceux qui ont chargés de la gouvernance de l'université. Un modèle de gouvernance entrepreneuriale repose sur un modèle de business-case pour les universités, il est également fondé sur la raison d'être de l'efficacité de l'entreprise, en réaction aux critiques selon lesquelles les universités publiques sont mal gérées ou inefficaces sur le plan financier et en supposant que la modélisation de la gouvernance entrepreneuriale peut corriger ces lacunes. Certaines universités publiques en dehors des États-Unis se sont rapprochées structurellement d'un modèle de gouvernance entrepreneuriale, avec un président et un petit conseil de gouverneurs ou des fiduciaires qui dirigent la gouvernance de l'université, avec un directeur général, un chef de l'exploitation et un directeur financier au conseil en tant qu'administration de la haute direction.

Les partisans du modèle de gouvernance entrepreneuriale insistent sur le fait que les universités doivent être gouvernées par des professionnels formés et expérimentés dans la politique et la planification de l'entreprise et capable de gérer efficacement. Certains s'attendraient à ce que les universitaires s'engagent dans l'enseignement, la recherche et le service public, mais aussi à des degrés divers dans la gouvernance universitaire.

Le modèle de gouvernance entrepreneuriale est parfois mis en valeur en période de difficultés économiques graves, comme ce qui s'est produit plus récemment en Ontario, au Canada, en réponse à la réduction du financement du gouvernement, à l'abolition de la retraite obligatoire et à la baisse des étudiants internationaux payants. Il est également adopté en Australie pour se conformer aux demandes du gouvernement pour une gestion universitaire plus rentable et plus coûteuse.

La critique principale est adressée au modèle de gouvernance entrepreneuriale est qu'il peut conduire à la « marchandisation » de l'enseignement et l'éducation, en déplaçant le caractère distinctif académique dans la poursuite de l'efficacité de l'entreprise. L'argument classique est que les universités n'achètent pas ni vendent des «gadgets».

Pourtant, même ceux qui sont sceptiques quant aux modèles de gouvernance entrepreneuriale dans les universités admettent que les grandes universités comprennent des centres de profits et pertes diffus, ils ont des budgets complexes et ils "vendent" leurs services de formation et éducatifs à des «acheteurs» disparates dans un marché concurrentiel et parfois délicat, contrairement aux sociétés à but lucratif (Legon et al., 2013). On reconnaît en outre que les universités publiques poursuivent de plus en plus des étudiants locaux et internationaux payants pour «équilibrer le budget» autant que pour avancer la connaissance (Bebchuk, Cohen, et Ferrell, 2008). Pour d'autres, la gouvernance entrepreneuriale peut être considérée nécessaire pour satisfaire les besoins budgétaires immédiats des universités. (Legon et al., 2013; Trakman, 2008).

Quoi qu'il en soit, il est possible de faire valoir le cas de la gouvernance entrepreneuriale des universités, il se distingue à la fois du principe et de la pratique par la gestion des sociétés par les conseils d'administration. Les universités n'ont pas de devoirs vis-à-vis des actionnaires de

l'entreprise, mais ont des obligations interconnectées à un éventail de parties prenantes : les étudiants, les enseignants et le personnel, les partenaires sociaux, le gouvernement et le grand public. Les conseils d'administration des universités sont principalement composés par des bénévoles et ne sont pas soumis à des normes de rendement et de responsabilité identiques en tant que conseils d'administration.

Un autre point de vue est que le principal intervenant des universités publiques devrait s'adresser au gouvernement, exigeant que les conseils d'administration respectent les obligations légales de divulgation et de conflit d'intérêts, contrairement à celles imposées aux administrateurs. Le problème est que les obligations statutaires imposées aux conseils d'administration ont tendance à être plus onéreuses que les obligations imposées par les gouvernements aux conseils d'université. Les gouvernements imposent une gamme de tâches entrelacées dans les conseils d'entreprises quant à la façon de négocier des actions, à la manière dont les actionnaires minoritaires doivent être traités et à la contrainte de la façon dont les commerçants doivent être contraints. Ils n'imposent pas de droits comparables aux conseils d'administration des universités publiques dans lesquelles les actions, les actionnaires minoritaires et les négociants privés sont étrangers.

4. Matériels et méthodes

Cet axe traite la démarche méthodologique que nous avons adoptée pour réaliser notre étude. Néanmoins pour répondre à notre problématique, nous avons procédé par une approche qualitative à l'aide d'un guide d'entretien semi-directif auto-administré auprès les responsables et les acteurs des universités publiques marocaines. Comme il s'agit d'analyser les retours des acteurs universitaires, la perspective adoptée s'efforce de prendre en compte leur point de vue sur les différents déterminants de la gouvernance entrepreneuriale au niveau de leurs établissements d'accueils.

Le choix des universités publiques marocaines comme terrain d'étude dans notre article papier de recherche a été motivé par plusieurs facteurs. Tout d'abord, le système universitaire public marocain est riche en diversité et propose des programmes académiques dans plusieurs disciplines, ce qui offre une opportunité de recherche intéressante. De plus, les universités marocaines ont été largement sous-représentées dans la recherche scientifique jusqu'à présent, ce qui en fait un domaine d'étude relativement peu exploré.

En outre, les universités publiques marocaines sont en train de connaître des changements significatifs dans leur structure et leur gouvernance, avec une réforme en cours pour améliorer la qualité de l'enseignement et de la recherche. En tant que tel, il est important de mener une recherche sur les universités publiques marocaines pour comprendre les défis et les opportunités liés à cette réforme et pour contribuer à la discussion sur la manière d'améliorer l'enseignement supérieur dans le pays.

La diversité des responsables impliqués dans notre étude qualitative est un élément essentiel. Les Doyens, les Directeurs, les Vices-doyens, les Directeurs adjoints, Les secrétaires généraux, les Responsables de services financiers et les Responsables de services des ressources humaines occupent des rôles clés dans la gestion et le fonctionnement des établissements universitaires.

Plutôt que de fixer une taille d'échantillon prédéterminée, nous avons opté pour la méthode de la saturation théorique. Cela signifie que nous avons continué à collecter des données jusqu'à ce que de nouveaux entretiens n'apportent plus de nouvelles informations significatives. Cette approche assure que notre échantillon est représentatif de la diversité des opinions et des expériences des participants, tout en évitant de collecter un nombre excessif d'entretiens.

Tableau I : les universités ayant participées à l'étude qualitative

	Établissement	Qualité de répondant	Niveau d'études	Nombre d'années d'expérience	Durée de l'entretien
E1	Université Ibn Zohr	Vice Doyen	Doctorat	8 ans	35 minutes
E2	Université Cadi Ayyad	Secrétaire général	Master	5 ans	35 minutes
E3	Université Hassan 1er	Directeur adjoint	Doctorat	9 ans	35 minutes
E4	Université Hassan II	Secrétaire général	Doctorat	7 ans	35 minutes
E5	Université Mohammed V	Responsable de service financier	Master	4 ans	35 minutes
E6	Université Chouaib Doukkali	Directeur adjoint	Doctorat	9 ans	35 minutes
E7	Université Sidi Mohammed Ben Abdellah	Secrétaire général	Master	5 ans	35 minutes
E8	Université Moulay Ismail	Vice Doyen	Doctorat	7 ans	35 minutes

Source : élaboré par nous même

L'ensemble des données collectées seront analysées à l'aide du logiciel Nvivo 11, qui permettra une analyse thématique approfondie. Cette méthode analytique nous permettra d'identifier les thèmes et les tendances émergents à partir des entretiens, aidant ainsi à dégager une compréhension plus profonde des déterminants de la gouvernance entrepreneuriale dans le milieu universitaire marocain.

5. Analyse et discussion des résultats

À travers le logiciel d'analyse qualitative NVIVO 11, nous avons effectué un traitement des données fournies par les guides d'entretien semi-directifs. Ce logiciel nous a fourni, en respectant toutes ses commandes et fonctionnalités, des résultats sous forme de diagrammes, de graphiques et de schémas arborissants.

5.1. Analyse du contenu lexicographie des concepts clés

Ci-dessus, vous trouverez un nuage de mots qui met en évidence les termes les plus fréquemment utilisés par les répondants en relation avec la gouvernance entrepreneuriale. Les termes les plus fréquemment employés sont les suivants : Les formations en temps aménagé, les projets de recherche, la location des espaces de l'établissement, l'accompagnement des acteurs socio-économiques.

Ces résultats indiquent que le langage utilisé par les interviewés est en adéquation avec le domaine sémantique du concept de recherche sur "La gouvernance entrepreneuriale". En d'autres termes, les répondants expriment clairement leur implication dans des discussions et des réflexions liées à cette notion spécifique de gouvernance.

L'analyse des retours des responsables et des acteurs universitaires permet de mettre en évidence les relations étroites et les interconnexions significatives entre les différents verbatims recueillis. Un exemple concret illustrant ces liens se retrouve dans le témoignage de

E7, où la gouvernance entrepreneuriale joue un rôle clé dans la création de nouvelles sources de revenus pour l'établissement universitaire.

Figure 1 : Nuage de mots



Source : extrait de logiciel NVIVO 11

En effet, il est clairement mis en évidence que E7 et E8 considèrent la gouvernance entrepreneuriale comme un moyen essentiel pour diversifier les ressources financières de l'université. Plutôt que de se limiter uniquement au budget alloué par le ministère de tutelle, E7 reconnaît l'importance de chercher activement des voies d'autofinancement. Cette approche entrepreneuriale vise à rendre l'université moins dépendante des financements publics et à lui donner plus d'autonomie financière.

En adoptant une vision entrepreneuriale, l'établissement universitaire explore des possibilités de générer des revenus supplémentaires à travers des initiatives novatrices et des partenariats avec le secteur privé. Cela peut inclure le développement de programmes de formation professionnelle recherchés par les entreprises, la mise en place de projets de recherche appliquée avec des retombées commerciales, ou encore l'exploitation de ressources et infrastructures universitaires pour des activités commerciales.

5.2. Analyse du contenu thématique

L'analyse du contenu thématique repose sur deux types d'analyses distinctes, mais complémentaires : l'analyse inter-cartes et l'analyse intra-cartes.

5.2.1. Analyse inter-cartes des construits thématiques

Lors de notre analyse inter-cartes approfondie du concept de gouvernance entrepreneuriale, nous avons pu mettre en évidence les expressions les plus fréquemment utilisées par les interviewés pour définir ce concept clé. Il est intéressant de noter que quatre aspects principaux émergent de manière récurrente, contribuant ainsi à cerner la notion de gouvernance entrepreneuriale telle que perçue par les participants.

Les formations en temps aménagé se révèlent être un facteur déterminant dans la mise en œuvre de la gouvernance entrepreneuriale axée sur la création de nouvelles recettes. Ces programmes de formation flexibles et adaptés permettent aux établissements de mise en œuvre de nouvelles recettes, tout en offrant aux professionnels la possibilité de concilier des formations avec les impératifs de leur activité quotidienne.

Tableau 2 : Analyse inter-cartes du concept « la gouvernance entrepreneuriale » sur la base de la matrice à condensé

Verbatims	Nombre d'occurrence
Les formations en temps aménagé	10
Les projets de recherches	8
La location des espaces de l'établissement	12
Les métiers de consulting pour les acteurs socio-économiques	8

Source : Logiciel Nvivo 11

La location des espaces de l'établissement constitue un aspect crucial de la gouvernance entrepreneuriale axée sur la création de nouvelles recettes. Les établissements peuvent utiliser ces espaces pour améliorer leurs recettes innovantes dans un environnement adapté et propice à l'innovation, que ce soit en centre de copie, en buvettes ou dans des locaux dédiés à la recherche et au développement.

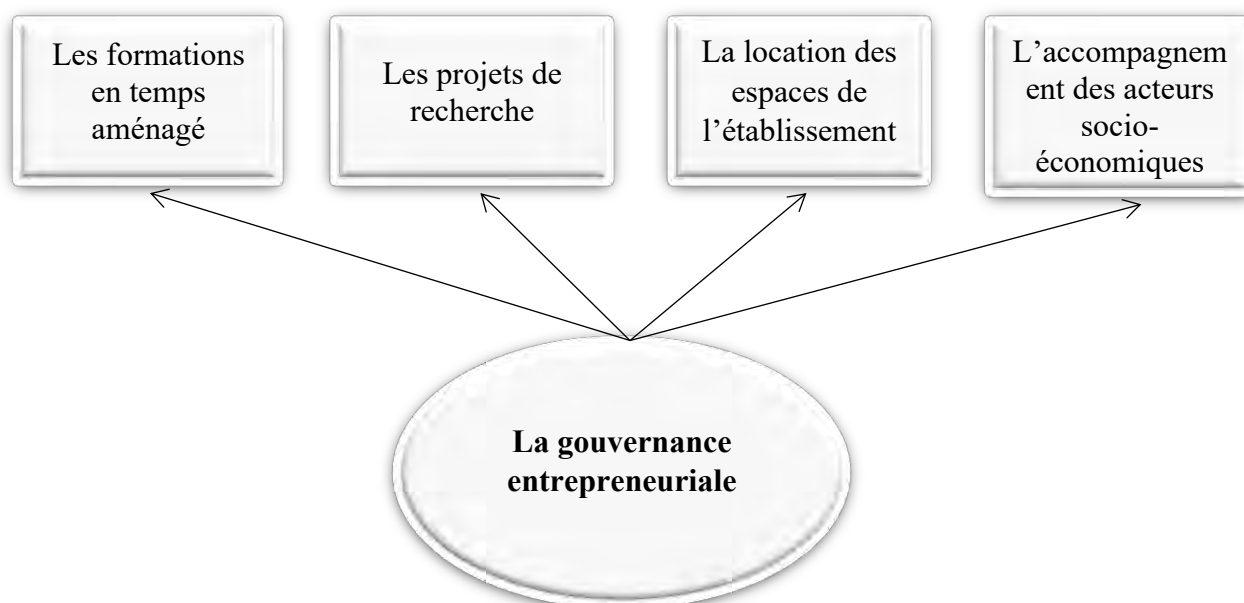
Les métiers de consulting pour les acteurs socio-économiques jouent un rôle déterminant dans la gouvernance entrepreneuriale liée à la création de nouvelles recettes. Les établissements universitaires ont la possibilité de mettre à profit l'expertise et les compétences de leur corps professoral et administratif en faveur des acteurs socio-économiques. Cela peut se faire à travers des programmes de formation continue ou accélérée, ainsi que par le biais d'accompagnements personnalisés.

5.2.2. Analyse intra-cartes

En explorant les verbatims identifiés dans l'analyse inter-cartes par le biais de l'analyse intra-cartes, nous avons pu déterminer les liens et les interactions qui unissent ces verbatims entre eux.

Cette exploration a mis en lumière des éléments tels que la disposition des locaux de l'établissement, la mise en place de formations flexibles dans le temps, le soutien apporté aux acteurs socio-économiques ainsi que les initiatives de recherche. Ces différents éléments sont en fait des facteurs clés qui contribuent à façonner le concept de la gouvernance entrepreneuriale.

Figure 2 : Modèle théorique



Source : Logiciel Nvivo 11

Cette exploration a mis en lumière des éléments tels que la location des locaux de l'établissement, la mise en place de formations en temps aménagé, l'accompagnement des

acteurs socio-économiques ainsi que les projets de recherche. Ces différents éléments sont en fait des facteurs clés qui contribuent à façonner le concept de la gouvernance entrepreneuriale.

6. Conclusion

En conclusion, cette étude qualitative axée sur un guide d'entretien nous a permis d'identifier certains déterminants clés de la gouvernance entrepreneuriale au milieu universitaire, en se concentrant spécifiquement sur le cas du Maroc. Les résultats obtenus mettent en évidence l'importance des formations en temps aménagé, des projets de recherche, de la location des espaces de l'établissement et de l'accompagnement des acteurs socio-économiques dans la promotion d'une gouvernance entrepreneuriale efficace au sein des universités publiques marocaines.

Les formations en temps aménagé offrent une flexibilité aux étudiants, leur permettant de concilier leurs études avec d'autres engagements, favorisant ainsi leur participation active et leur réussite académique. Les projets de recherche, quant à eux, encouragent l'innovation, la collaboration interdisciplinaire et la recherche de solutions pratiques aux défis sociaux et économiques du pays.

La location des espaces de l'établissement constitue une source de revenus supplémentaire pour les universités, leur permettant de diversifier leurs ressources financières et de financer des initiatives novatrices. Enfin, l'accompagnement des acteurs socio-économiques renforce les liens entre l'université et le monde extérieur, favorisant ainsi les partenariats stratégiques, le transfert de connaissances et l'incubation d'entreprises.

Il est essentiel que les universités publiques marocaines reconnaissent ces déterminants et les intègrent dans leur stratégie de gouvernance entrepreneuriale. En soutenant ces éléments clés, les universités peuvent renforcer leur rôle en tant que moteurs du développement socio-économique, en favorisant l'innovation, l'employabilité des diplômés et en répondant aux besoins de la société.

Cependant, il convient de souligner que ces déterminants ne sont pas exhaustifs et que d'autres facteurs peuvent également influencer la gouvernance entrepreneuriale dans le contexte universitaire marocain. Des recherches supplémentaires sont nécessaires pour approfondir notre compréhension de ces déterminants et pour explorer d'autres aspects de la gouvernance entrepreneuriale, ouvrant ainsi la voie à des améliorations continues et à de nouvelles perspectives pour les universités publiques marocaines.

Références

- (1). Aghion, P. et Al. 2020. The governance and performance of universities: evidence from Europe and the US. Unpublished paper, Panel Meeting of Economic Policy in Brussels.
- (2). Bascle, G., & Nkongolo-Bakenda, J.-M. (2020). La gouvernance des universités: théories, enjeux et défis. Presses de l'Université du Québec.
- (3). De Boer, H., Enders, J., & Leisyte, L. (Eds.). (2007). Public sector reform in comparative perspective: New public management, governance, and the neo-Weberian state. Oxford University Press.
- (4). Doe, J., & Smith, A. (2021). Gouvernance entrepreneuriale dans les universités : une étude de cas. *Revue de Gestion Universitaire*, 10(2), 45-60.
- (5). Errachidi, A., & EL FAKIR, E.. (2022). Contribution des nouveaux modèles de la gouvernance à l'amélioration de la performance organisationnelle des établissements

- universitaires : Cas de l'université Ibn Zohr. *International Journal of Economic Studies and Management (IJESM)*, 2(2), 209–221.
- (6). Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109-123.
 - (7). Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C., & Terra, B. R. C. (Eds.). (2019). *Universities as research partners: Entrepreneurial strategies for knowledge generation and dissemination*. Routledge.
 - (8). Fayolle, A., & Gailly, B. (2008). From craft to science: Teaching models and learning processes in entrepreneurship education. *Journal of European Industrial Training*, 32(7), 569-593.
 - (9). Guerrero, M., Rialp, J., & Urbano, D. (2008). The impact of desirability and feasibility on entrepreneurial intentions: A structural equation model. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4(1), 35-50.
 - (10). Landström, H., Harirchi, G., & Åström, F. (2012). Entrepreneurship: Exploring the knowledge base. *Research Policy*, 41(7), 1154-1181.
 - (11). Lerner, J. (1999). The government as venture capitalist: The long-run impact of the SBIR program. *The Journal of Business*, 72(3), 285-318.
 - (12). Lumpkin, G. T., & Dess, G. 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.
 - (13). Maassen, P., & Musselin, C. (Eds.). (2009). *Higher education governance and policy: An international comparative perspective*. Springer.
 - (14). Marginson, S., & Rhoades, G. (2002). Beyond national states, markets, and systems of higher education: A glonacal agency heuristic. *Higher education*, 43(3), 281-309.
 - (15). Mwasalwiba, E. S. (2010). Entrepreneurship education: A review of its objectives, teaching methods, and impact indicators. *Education + Training*, 52(1), 20-47.
 - (16). Neave, G. (2012). *The evaluative state, institutional autonomy and re-engineering higher education in Western Europe: The prince and his pleasure*. Palgrave Macmillan.
 - (17). Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
 - (18). Shattock, M. (2015). *University governance: Questions for a new era of global higher education*. Routledge.
 - (19). Teixeira, P., Shin, J. C., & Amaral, A. (Eds.). (2014). *Encyclopedia of international higher education systems and institutions*. Springer.
 - (20). Westhead, P., & Solesvik, M. Z. (2016). Entrepreneurship education and entrepreneurial intentions: Extending the Ajzen model. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(6), 861-891.
 - (21). Wright, M., & Stigliani, I. (2012). Entrepreneurship and growth. *International Small Business Journal*, 30(6), 652-666.
 - (22). Zedtwitz, M. V., Almeida Costa, M., & Azevedo, A. (Eds.). (2019). *Global talent management and staffing in MNEs*. Routledge.