

Contribution des Universités aux écosystèmes entrepreneuriaux : Cas de l'Université Ibn Zohr

Contribution of Universities to Entrepreneurial Ecosystems: The Case of Ibn Zohr University

Hana JAOUHARI, (Doctorante)

*Laboratoire de Recherche en Entrepreneuriat, Finance et Management des Organisations
 (LAREFMO)*

*Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales d'Agadir
 Université Ibn Zohr Agadir Maroc*

Aaziz OULMOUDNE, (Enseignant chercheur)

*Laboratoire de Recherche en Entrepreneuriat, Finance et Management des Organisations
 (LAREFMO)*

*Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales d'Agadir
 Université Ibn Zohr Agadir Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales B.P 8658 Cité Dakhla Agadir Université Ibn Zohr Agadir Maroc ; 80000 0528217808/052823281
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	JAOUHARI, H., & OULMOUDNE, A. (2025). Contribution des Universités aux écosystèmes entrepreneuriaux : Cas de l'Université Ibn Zohr. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(10), 459–476.
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 28/08/2025

Accepted: 28/09/2025

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

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 10 (2025)

Contribution des Universités aux écosystèmes entrepreneuriaux : Cas de l'Université Ibn Zohr

Résumé

Cet article examine la contribution de l'Université Ibn Zohr au développement de l'écosystème entrepreneurial régional, en s'inscrivant dans la dynamique des « universités entrepreneuriales ». Au-delà de ses missions classiques d'enseignement et de recherche, l'UIZ joue un rôle actif dans la promotion de l'innovation, la diffusion de la culture entrepreneuriale et l'accompagnement des porteurs de projets. L'étude adopte une démarche exploratoire mobilisant une revue de littérature, une analyse documentaire et des entretiens qualitatifs auprès d'acteurs clés : une analyse du discours de 10 acteurs choisis parmi les enseignants-chercheurs, les responsables d'incubateurs, les étudiants-entrepreneurs et les partenaires institutionnels). Les résultats révèlent que l'UIZ contribue de manière significative à l'écosystème régional grâce à la création de la Cité de l'Innovation Souss-Massa, à l'intégration de modules d'entrepreneuriat dans les cursus, à l'organisation d'hackathons, concours et forums, ainsi qu'à la mise en place de partenariats stratégiques avec le CRI, l'ANAPEC, le Technopark et la CGEM. Ces dispositifs favorisent la sensibilisation des étudiants, l'incubation de startups et le transfert de connaissances vers le tissu socio-économique. Cependant, le nombre de créations d'entreprises demeure encore limité au regard du potentiel étudiant. Plusieurs défis persistent : renforcer la culture entrepreneuriale sur l'ensemble du campus, assurer la pérennité des ressources humaines et financières, améliorer le suivi post-incubation et favoriser l'internationalisation des projets incubés. En conclusion, l'expérience de l'UIZ illustre la transformation progressive d'une université marocaine en acteur clé de l'innovation et du développement régional. Elle démontre que, dans un contexte émergent, l'université peut jouer un rôle central dans la construction d'un écosystème entrepreneurial dynamique et inclusif.

Mots clés : Écosystème entrepreneurial – Incubation – Université entrepreneuriale- Partenariats académiques

Classifications JEL : M21, O30

Type de revue : Article théorique

Abstract

This article examines the contribution of Ibn Zohr University (UIZ) to the development of the regional entrepreneurial ecosystem, within the broader dynamic of « entrepreneurial universities. » Beyond its traditional missions of teaching and research, UIZ plays an active role in promoting innovation, disseminating entrepreneurial culture, and supporting project holders.

The study adopts an exploratory approach, combining a literature review, documentary analysis, and qualitative interviews with key stakeholders (an analysis of the discourses of 10 actors selected among faculty members, incubator managers, student-entrepreneurs, and institutional partners).

The results reveal that UIZ contributes significantly to the regional ecosystem through the establishment of the Souss-Massa Innovation City, the integration of entrepreneurship modules into curricula, the organization of hackathons, competitions, and forums, as well as the development of strategic partnerships with the Regional Investment Center (CRI), ANAPEC, Technopark, and CGEM. These initiatives foster student awareness, startup incubation, and knowledge transfer to the socio-economic fabric.

However, the number of business creations remains limited compared to the potential of the student population. Several challenges persist: strengthening the entrepreneurial culture across the entire campus, ensuring the sustainability of human and financial resources, improving post-incubation support, and fostering the internationalization of incubated projects.

In conclusion, UIZ's experience illustrates the progressive transformation of a Moroccan university into a key player in innovation and regional development. It demonstrates that, in an emerging context, the university can play a central role in building a dynamic and inclusive entrepreneurial ecosystem.

Keywords: Entrepreneurial Ecosystem –Incubation –Entrepreneurial university–Academic partnerships

JEL Classifications: M21, O30

Paper Type: Theoretical Research

Introduction

Les universités jouent un rôle croissant dans le développement des écosystèmes entrepreneuriaux, en particulier par l'accomplissement de leur « troisième mission » au-delà de l'enseignement et de la recherche (Martins, 2025). Cette troisième mission consiste à promouvoir activement l'innovation et le développement économique, par des mécanismes tels que le transfert de connaissances vers le secteur privé, la médiatisation des résultats de recherche, la création de start-ups issues de la recherche ou encore la diffusion de la culture entrepreneuriale auprès des étudiants et enseignants. Dans de nombreux pays, ce modèle d'université entrepreneuriale s'est imposé comme un levier stratégique pour renforcer l'employabilité des diplômés et contribuer à la croissance régionale.

Un écosystème entrepreneurial peut être défini comme l'ensemble des acteurs, institutions, ressources et relations qui interagissent dans un territoire donné pour favoriser la création, la croissance et la pérennité des entreprises (Stam, 2015 ; Spigel, 2017). Il constitue ainsi une dynamique systémique où universités, entreprises, pouvoirs publics, société civile et autres parties prenantes co-construisent un environnement propice à l'innovation et à l'entrepreneuriat.

Au Maroc, l'intégration de l'université dans l'écosystème entrepreneurial est relativement récente. Jusque vers le début des années 2000, les interactions entre universités et entrepreneuriat étaient limitées. Le tournant a été marqué par la création en 2002 du Réseau Maroc Incubation et Essaimage (RMIE), une initiative publique-privée visant à rapprocher universités et monde des affaires pour encourager l'innovation et la création d'entreprises innovantes. Depuis, de nombreuses mesures ont vu le jour : introduction d'un module obligatoire d'entrepreneuriat dans les cursus de Licence, création de cités de l'innovation au sein des campus, mise en place d'incubateurs universitaires et lancement d'un Statut National de l'Étudiant-Entrepreneur (SNEE) en 2019. Malgré ces avancées, le nombre d'étudiants créant leur entreprise demeure modeste, ce qui interroge sur l'efficacité réelle de ces dispositifs.

C'est dans ce contexte qu'il convient d'étudier la contribution d'une université marocaine à l'écosystème entrepreneurial régional, en l'occurrence l'Université Ibn Zohr (UIZ). Fondée en 1989 à Agadir, l'UIZ est l'une des plus grandes universités du pays (plus de 140 000 étudiants répartis sur 24 établissements) et couvre un vaste territoire englobant plusieurs villes du sud marocain. Son rôle est donc crucial pour le développement socio-économique de la région Souss-Massa et au-delà. L'UIZ a engagé ces dernières années diverses initiatives de soutien à l'entrepreneuriat, création d'un incubateur, partenariats avec les acteurs locaux, intégration de programmes d'entrepreneuriat.

Cet article propose une exploration approfondie des rôles entrepreneuriaux de l'Université Ibn Zohr au sein de l'écosystème entrepreneurial régional. La problématique centrale qui guide ce travail peut se formuler ainsi : Quel est l'impact de l'Université Ibn Zohr sur la dynamique entrepreneuriale dans la région Souss-Massa ? Pour y répondre, nous mobilisons une revue de la littérature sur le concept d'université entrepreneuriale et les modalités d'engagement des universités dans l'écosystème entrepreneurial. D'autre part, nous conduisons une analyse documentaire des dispositifs, initiatives et politiques de soutien à l'entrepreneuriat mis en œuvre à l'UIZ, en mobilisant des données quantitatives disponibles (projets incubés, partenariats, structures d'accompagnement, liens avec les acteurs régionaux, etc.). Enfin, dans une perspective qualitative, nous élaborons un guide d'entretien à destination des parties prenantes (enseignants-chercheurs, responsables d'incubateur, étudiants-entrepreneurs, partenaires institutionnels, etc.) afin d'identifier et d'illustrer les apports perçus et les axes d'amélioration possibles.

L'article mobilise les théories suivantes : L'université entrepreneuriale (Clark, 2004, 2008) qui met en lumière la capacité des universités à s'adapter aux mutations de leur environnement

et à jouer un rôle actif dans le développement économique et social ; le modèle de la Triple Hélice (Etzkowitz et Leydesdorff, 2000) qui insiste sur l'importance des interactions entre universités, entreprises et pouvoirs publics dans la production d'innovation. Ses prolongements, la Quadruple Hélice et la Penta Hélice (Carayannis et Campbell, 2012), élargissent ce cadre en intégrant la société civile et la dimension environnementale. La théorie des **écosystèmes** entrepreneuriaux (Stam, 2015 ; Spigel, 2017) met l'accent sur l'interaction entre acteurs, infrastructures, réseaux et culture comme facteurs déterminants de la dynamique entrepreneuriale. Enfin, le concept de capital entrepreneurial (Acs, Stam et Audretsch, 2017) souligne le rôle des ressources collectives, institutionnelles et sociales dans la création et la viabilité des entreprises. Ces approches convergent vers l'idée que l'innovation et l'entrepreneuriat reposent sur des interactions systémiques et collaboratives, dépassant les simples initiatives individuelles.

Ainsi, cet article vise à apporter un éclairage sur la manière dont une université marocaine contribue à l'émergence d'un écosystème entrepreneurial régional et sur les défis restant à relever pour amplifier son impact.

2. Revue de littérature

2.1. Université entrepreneuriale

La notion d'université entrepreneuriale renvoie à une transformation du rôle traditionnel des universités sous l'effet de pressions économiques et sociales globales. Selon Burton Clark (2004), l'un des premiers théoriciens du concept, les universités font face à l'augmentation massive des effectifs étudiants et à la diminution des financements publics, tout en étant sollicitées pour contribuer à la résolution de problèmes économiques et sociétaux. Pour relever ces défis, certaines universités ont adopté un comportement délibérément entrepreneurial en diversifiant leurs sources de financement (partenariats entreprises, contrats de recherche, valorisation de brevets, formation continue, etc.), en réformant leur gouvernance interne (renforcement d'un noyau de pilotage stratégique capable de décisions rapides) et en développant une véritable culture entrepreneuriale parmi les personnels et étudiants. Clark (2008) identifie cinq caractéristiques clés de l'université entrepreneuriale :

- Une gouvernance forte et flexible ;
 - Une diversification des ressources financières ;
 - La création de structures périphériques dédiées à l'innovation et au transfert (incubateurs, centres de valorisation...) ;
 - Une orientation entrepreneuriale des unités académiques (départements proactifs, incubant des projets) ;
 - L'instauration d'une culture et état d'esprit entrepreneurial partagé au sein de l'organisation.
- Appliqué au cas marocain, ce modèle aide à évaluer si l'Université Ibn Zohr dispose des structures, ressources et gouvernances nécessaires pour soutenir l'entrepreneuriat. La question est alors de savoir si les dispositifs existants (incubateur, cités de l'innovation, partenariats) relèvent d'une transformation systémique durable ou de réponses ponctuelles à des appels politiques.

2.2. Les modèles d'interaction université-industrie-gouvernement

Le modèle de la Triple Hélice (Etzkowitz et Leydesdorff, 2000) illustre l'importance croissante des interactions entre université, industrie et gouvernement. L'innovation naît de ces interdépendances : l'université devient un acteur scientifique, l'industrie un acteur économique, et le gouvernement un facilitateur.

Les débats portent toutefois sur l'équilibre de ces interactions. Dans les contextes européens et nord-américains, la coopération université-industrie est souvent intense (recherche appliquée,

transferts technologiques). Dans les pays du Sud, en revanche, les relations sont plus fragiles : les entreprises investissent peu en Recherche et Développement et les gouvernements jouent souvent un rôle plus central que le secteur privé.

Dans les prolongements en Quadruple Hélice, Carayannis et Campbell (2012) intègrent la société civile et reconnaissent l'importance de l'innovation sociale et de l'acceptabilité des innovations. La Penta Hélice ajoute la dimension environnementale, essentielle face aux défis climatiques.

Dans le cas de l'UIZ, ce cadre contribue à analyser les interactions externes : quels liens concrets l'université développe-t-elle avec les entreprises locales, les collectivités, la société civile et les acteurs de la durabilité ?

2.3. Le concept d'écosystème entrepreneurial

La théorie des écosystèmes entrepreneuriaux propose une approche holistique. Stam (2015) définit l'écosystème comme un ensemble de conditions favorisant l'entrepreneuriat : leadership, finance, culture, talents, infrastructures, réseaux. Spigel (2017) complète en distinguant trois types d'attributs :

- Culturels : valeurs, normes pro-entrepreneuriat.
- Sociaux : réseaux, mentors, crédibilité des entrepreneurs.
- Matériels : financements, infrastructures, politiques publiques.

Les débats académiques portent sur le poids respectif de ces facteurs. Pour certains (Stam, 2015), ce sont les conditions structurelles (infrastructures, financements) qui priment. Pour d'autres (Spigel, 2017), ce sont les dimensions culturelles et sociales qui expliquent la vitalité entrepreneuriale.

Dans ce sens, le concept d'écosystème entrepreneurial fournit un cadre complémentaire pour analyser l'environnement dans lequel s'inscrit l'action de l'université. Un écosystème entrepreneurial se compose de multiples acteurs interdépendants (entrepreneurs, universités, investisseurs, structures d'accompagnement, pouvoirs publics, etc.) et de facteurs (accès au financement, culture, réglementation, etc.) dont les interactions déterminent la vitalité entrepreneuriale d'un territoire (Messaoudi et Ait Kheira, 2024). Dans ce cadre, l'université est à la fois pourvoyeuse de capital humain formé à l'entrepreneuriat, source de connaissances et de technologies à valoriser, et acteur de soutien direct via ses incubateurs, fablabs, centres de conseil, etc..

Des travaux récents soulignent que la contribution effective des universités à l'entrepreneuriat dépend de leur capacité à nouer des partenariats transversaux avec les autres composantes de l'écosystème et à intégrer l'entrepreneuriat dans l'ensemble de leurs missions. Par exemple, Kettani (2022) note le succès de l'Université Hassan II de Casablanca qui, depuis 2011, a démocratisé l'entrepreneuriat auprès de tous les étudiants via la formation des formateurs, l'inclusion d'un module obligatoire en Licence aboutissant souvent à un prototype, et un accompagnement renforcé en pré-incubation des projets étudiants. Cette approche proactive a été soutenue par des projets internationaux qui ont permis la création du Statut National de l'Étudiant-Entrepreneur (SNEE) au Maroc et l'accompagnement de promotions successives d'étudiants entrepreneurs.

En somme, le cadre conceptuel suggère que pour pleinement contribuer à l'écosystème entrepreneurial, une université doit :

- Diffuser la culture entrepreneuriale en interne (enseignement, sensibilisation...),
- Mettre en place des structures d'appui dédiées (incubateurs, cellules de transfert, concours de projets, etc.),
- Collaborer étroitement avec les partenaires extérieurs (tissu économique, investisseurs, collectivités...)

- Faciliter les démarches entrepreneuriales des étudiants et chercheurs (statuts spécifiques, aménagements de cursus, accès au financement, propriété intellectuelle...).

Notre étude va examiner comment l'Université Ibn Zohr s'inscrit dans ces dimensions, en se basant sur la littérature ainsi que sur l'analyse des dispositifs effectivement en place.

La théorie des écosystèmes entrepreneuriaux est concluante pour le cas de l'UIZ, qui agit à la fois sur :

- La culture entrepreneuriale (modules, sensibilisation),
- Les structures (incubateur, cités de l'innovation),
- Les interactions (partenariats publics et privés),
- Les résultats mesurables (nombre de start-ups créées, brevets, emplois).

2.4.Capital entrepreneurial

Le concept de capital entrepreneurial (Acs, Stam & Audretsch, 2017) repose sur l'idée que l'entrepreneuriat n'est pas uniquement une affaire d'individus isolés, mais un phénomène collectif et systémique. Contrairement aux approches classiques centrées sur l'« entrepreneur héroïque » et ses caractéristiques personnelles (Schumpeter, 1934), cette perspective met en avant un capital partagé qui conditionne la capacité d'un territoire ou d'une organisation à générer de nouvelles entreprises viables et innovantes.

Ce capital se compose de plusieurs dimensions interdépendantes :

- Le capital institutionnel : cadre légal, dispositifs de soutien, droits de propriété intellectuelle, politiques publiques favorisant l'innovation.
- Le capital social : réseaux d'entrepreneurs, mentors, associations professionnelles, relations de confiance et coopération entre acteurs.
- Le capital humain : niveau de formation, compétences entrepreneuriales, expérience des fondateurs et attractivité pour les talents.
- Le capital infrastructurel : disponibilité d'incubateurs, fablabs, cités de l'innovation, financements, espaces de coworking, connectivité digitale.
- Le capital culturel : valeurs sociales, tolérance au risque, perception de l'échec, valorisation de l'initiative privée et de la créativité.

Ce cadre théorique apporte plusieurs contributions :

Il permet de dépasser une vision « input centrée » qui mesurerait uniquement les structures mises en place par l'université (incubateurs, modules de formation, financements disponibles). Il oriente l'analyse vers les outputs et les retombées effectives, à savoir : le nombre de start-ups créées, leur survie à moyen terme, le dépôt de brevets, la création d'emplois, mais aussi la diffusion d'une culture entrepreneuriale au sein de la communauté universitaire et du territoire. Il met en évidence que le succès entrepreneurial n'est pas garanti par la seule présence de dispositifs institutionnels, mais dépend de la qualité des interactions entre ces différentes formes de capital.

Dans le cas de l'Université Ibn Zohr, le concept de capital entrepreneurial est particulièrement pertinent car il invite à analyser :

- La contribution institutionnelle de l'UIZ (statuts, incubateurs, dispositifs d'accompagnement),
- Sa capacité à renforcer le capital social régional (réseaux de partenaires, collaborations inter-organisationnelles, mentors issus du tissu économique),
- Son rôle dans la formation et la valorisation du capital humain (formations entrepreneuriales, sensibilisation des étudiants, attractivité des talents),
- Son apport à la construction d'une culture entrepreneuriale locale (tolérance à l'échec, valorisation des initiatives étudiantes).

Ainsi, l'évaluation de l'impact de l'UIZ sur l'écosystème entrepreneurial ne peut se limiter à recenser des initiatives ou structures mises en place ; elle doit intégrer une réflexion sur la manière dont ces ressources s'imbriquent et produisent, ou non, un capital entrepreneurial collectif durable.

3. Méthodologie de la recherche

Étant donné la nature évolutive et multidimensionnelle du sujet, nous avons adopté une démarche exploratoire combinant les deux méthodes qualitatives et quantitatives.

3.1. Revue documentaire

Dans un premier temps, une recherche documentaire approfondie a été menée sur les bases de données académiques et les sources institutionnelles afin de recenser les écrits relatifs aux rôles entrepreneuriaux des universités. Cette revue englobe des travaux internationaux de référence (notamment sur le concept d'université entrepreneuriale, le modèle de la triple hélice et l'impact des incubateurs universitaires) ainsi que des études menées au Maroc sur l'écosystème entrepreneurial national. Par exemple, l'étude de *Messaoudi et Ait Kheira (2024)* offre une analyse descriptive actualisée de l'écosystème marocain et de ses acteurs, soulignant les progrès réalisés (multiplication des initiatives de soutien) mais aussi la nécessité d'améliorer l'efficacité globale du dispositif. De même, des articles de presse spécialisés et des rapports (Ministère de l'Enseignement supérieur, etc.) ont été consultés pour contextualiser les politiques publiques récentes (programme Saleem, création des Cités de l'Innovation, etc.). Cette revue a permis de dégager le cadre conceptuel présenté ci-dessus et d'identifier des critères d'analyse pour le cas d'étude.

Le cœur de notre méthodologie repose sur une analyse documentaire détaillée des initiatives et dispositifs mis en œuvre par l'UIZ en faveur de l'entrepreneuriat. Nous avons compilé des informations issues de sources variées : site web officiel de l'UIZ (communiqués, actualités), documents internes ou partenariaux, articles de presse locale/nationale, et autres sources en ligne fiables. Une attention particulière a été portée aux éléments suivants :

- Dispositifs institutionnels internes : présence d'un incubateur ou pépinière d'entreprises, centres d'innovation, laboratoires de prototypage, structures d'accompagnement, offre de formation entrepreneuriale (modules, diplômes, certifications), clubs étudiants d'entrepreneuriat, etc.
- Initiatives et programmes spécifiques : concours ou hackathons organisés par l'université, programmes d'incubation ou d'accélération, projets pilotes, collaborations académiques autour de l'entrepreneuriat.
- Politiques et partenariats : conventions signées avec des acteurs externes, politiques régionales dont l'université est partie prenante, etc.
- Données quantitatives : nombre de startups incubées, capacité d'accueil des structures, nombre de partenariats officiels conclus, statistiques sur les étudiants-entrepreneurs, nombre de projets entrepreneuriaux étudiants accompagnés, etc. Ces chiffres, lorsqu'ils étaient disponibles publiquement, ont été relevés pour offrir une mesure de l'ampleur de la contribution de l'UIZ.

Nous avons veillé à recouper les informations entre sources afin d'en confirmer la fiabilité et l'actualité. Par exemple, les données sur la Cité de l'Innovation Souss-Massa ont été extraites à la fois du communiqué officiel de lancement et d'articles de presse en donnant les détails opérationnels, ce qui permet d'avoir une vision claire des ressources offertes et de leur utilisation effective.

3.2. Guide d'entretien qualitatif

Afin de compléter l'analyse documentaire et de recueillir des éclairages qualitatifs sur l'impact des dispositifs entrepreneuriaux de l'Université Ibn Zohr (UIZ), une série d'entretiens semi-directifs a été menée auprès de différents acteurs impliqués dans l'écosystème entrepreneurial gravitant autour de l'UIZ. L'objectif de ces entretiens est d'approfondir la compréhension des perceptions, motivations et retours d'expérience de chaque catégorie d'acteurs.

La collecte des données qualitatives s'est déroulée au cours du premier semestre 2025, soit après la création et la mise en fonctionnement de la Cité de l'Innovation Souss-Massa. Ce choix temporel est pleinement justifié par la volonté d'analyser l'impact de cette structure récente sur l'écosystème entrepreneurial régional, et de comprendre la manière dont elle a contribué à renforcer le rôle de l'Université Ibn Zohr en matière de soutien à l'entrepreneuriat.

Ainsi, contrairement à une perspective comparative avant/après, l'objectif est ici d'obtenir une photographie approfondie et actualisée des perceptions des acteurs directement impliqués dans l'écosystème, dans un contexte où la Cité de l'Innovation est désormais opérationnelle et constitue un pivot central des dynamiques entrepreneuriales.

Le guide d'entretien est structuré en plusieurs thématiques, adaptées à chaque profil d'acteur :

Tableau n°1 : Eléments du guide d'entretien

Acteurs	Thématiques	Nombre
Enseignants-chercheurs	Perception de la mission entrepreneuriale de l'université, initiatives prises pour valoriser leurs recherches, obstacles rencontrés, suggestions pour mieux intégrer entrepreneuriat et recherche académique.	2
Responsables incubateur et structures d'accompagnement	Historique de la création de l'incubateur, processus de sélection et d'accompagnement des projets, nombre de projets accompagnés et taux de succès, partenariats noués avec des mentors ou financiers, principaux défis dans la gestion de l'incubateur universitaire	3
Étudiants-entrepreneurs	Motivations à entreprendre pendant leurs études, appui reçu de l'université (formations, coaching, mise en réseau, locaux, financements), bénéfices du Statut Étudiant-Entrepreneur s'ils en ont bénéficié, difficultés conciliant études et projet d'entreprise, suggestions pour améliorer l'expérience et l'accompagnement des étudiants-entrepreneurs.	3
Partenaires (CRI, Région)	Vision sur le rôle de l'UIZ dans l'écosystème régional, qualité de la collaboration avec l'université, contribution de l'université en termes de ressources humaines et innovations locales, attentes vis-à-vis de l'UIZ, idées pour renforcer l'impact de cette collaboration.	2

Source : Nous-mêmes

Chaque entretien a été conduit de façon semi-directive, en laissant la parole libre à l'acteur tout en veillant à couvrir l'ensemble des thématiques définies dans le guide d'entretien. Les entretiens se sont déroulés en présentiel et en direct, avec une durée moyenne d'environ trente minutes. La langue utilisée a été principalement le français, avec recours à l'arabe pour certains acteurs (en particulier les étudiants) afin de faciliter l'expression de leurs perceptions et expériences.

Les informations recueillies viennent enrichir l'analyse en apportant une dimension qualitative et contextuelle aux données factuelles issues de la documentation institutionnelle. L'élaboration de ce guide d'entretien s'inscrit ainsi dans une approche combinant à la fois l'analyse des faits (issues des sources documentaires) et celle des ressentis (issus des retours des acteurs), dans le but de fournir une vision la plus exhaustive et nuancée possible de la contribution de l'Université Ibn Zohr à l'écosystème entrepreneurial régional.

Enfin, soulignons que cette étude de cas s'inscrit dans une perspective exploratoire et descriptive. Elle ne prétend pas mesurer de manière causale l'impact de chaque action, mais plutôt dresser un état des lieux et proposer des pistes de réflexion. La discussion permettra ainsi de confronter ces observations aux attentes issues de la littérature et de formuler des recommandations et perspectives.

Les entretiens ont été transcrits intégralement, puis codés à l'aide d'Excel. Le processus de codage a permis de dégager quatre grandes catégories thématiques :

- Culture entrepreneuriale (sensibilisation, formations, événements),
- Structures et ressources (incubateurs, financements, partenariats),
- Interactions externes (liens avec entreprises, État, société civile),
- Résultats (startups créées, survie, brevets, emplois).

L'analyse a suivi une approche thématique, combinant :

- Une lecture horizontale, permettant d'identifier les convergences de discours au sein d'un même groupe d'acteurs ;
- Une lecture verticale, mettant en évidence les différences de perception entre catégories (par exemple enseignants vs étudiants).

La fiabilité du traitement a été renforcée par un codage croisé, impliquant un second chercheur dans la relecture et la validation des catégories.

4. Résultats

À la lumière de l'analyse documentaire et des enseignements issus des guides d'entretiens menés auprès des acteurs concernés, il est possible de dresser une représentation structurée des dispositifs et initiatives entrepreneuriales mis en place à l'Université Ibn Zohr. Ces dispositifs traduisent à la fois une volonté institutionnelle d'encourager l'esprit d'entreprise et une dynamique partenariale avec les acteurs territoriaux, visant à soutenir l'innovation, l'incubation de projets, ainsi que l'accompagnement des étudiants et chercheurs dans leurs démarches entrepreneuriales.

4.1 Incubateur universitaire IRIS (Incubateur Régional Interuniversitaire du Sud)

Bien avant la création de la Cité de l'Innovation, l'Université Ibn Zohr a abrité un incubateur universitaire dénommé IRIS, intégré au Réseau Maroc Incubation et Essaimage (RMIE) depuis les années 2000. L'IRIS a servi d'outil précurseur pour la valorisation de la recherche et l'accompagnement de porteurs de projets innovants au Sud du Maroc. En tant que membre du RMIE, l'incubateur de l'UIZ a contribué à sélectionner et coacher des projets entrepreneuriaux innovants, bénéficiant d'un appui technique et parfois financier (via le fonds d'amorçage Sindibad géré par le CNRST à l'époque). Sur le plan national, le bilan du RMIE (auquel participait l'UIZ via IRIS) indiquait qu'environ 80 projets innovants avaient été accueillis entre 2002 et 2010, dont 40 sélectionnés pour incubation et une dizaine ayant abouti à la création d'entreprise ou au dépôt de brevet (Dinia, 2011). Bien qu'il n'existe pas de chiffres publics ventilés par incubateur, on peut estimer que l'UIZ, via IRIS, a incubé plusieurs projets durant cette période, notamment dans des domaines alignés avec les forces régionales (agroalimentaire, TIC, énergies renouvelables, etc.). L'Incubateur IRIS a tissé un vaste réseau de partenaires économiques locaux susceptibles de soutenir les jeunes entrepreneurs de la région. Cette première expérience a ainsi jeté les bases d'une culture de l'accompagnement entrepreneurial au sein de l'UIZ, tout en révélant les défis à relever (sélection de projets réellement innovants, suivi post-crédation, etc.).

4.2 Cité de l'Innovation Souss-Massa

Inaugurée en février 2020 sur le campus d'Agadir, la Cité de l'Innovation Souss-Massa constitue actuellement le dispositif central de l'UIZ pour encourager l'entrepreneuriat et l'innovation au niveau régional. Ce projet, développé dans le cadre du Plan d'Accélération Industrielle régional, est le fruit d'un investissement de 42 millions de dirhams et d'un partenariat multi-acteurs (Ministère, région, UIZ, etc.)¹. La Cité de l'Innovation, située au cœur de l'université, remplit un double rôle : pépinière d'entreprises innovantes et centre de recherche et développement. Concrètement, elle comprend :

- Un Incubateur/Pépinière de startups d'une capacité de 35 jeunes entreprises hébergées. Ces startups disposent de bureaux équipés (16 à 40 m² selon le stade de maturation), d'espaces coworking et de salles de réunion/formation. Le principe est d'offrir un hébergement et un accompagnement intensif durant la phase de démarrage, jusqu'à ce que la startup atteigne une taille critique lui permettant de migrer vers le Technopark pour son expansion. L'incubateur pratique un loyer symbolique subventionné (25 DH/m² pour les startups de moins de 2 ans, 50 DH/m² pour les PME plus établies) de sorte à alléger la charge financière sur les porteurs de projet. En termes d'accompagnement, la pépinière s'appuie sur la présence de trois structures d'appui partenaires : Réseau Entreprendre Agadir, Initiative Souss-Massa et X-Hub (un accélérateur privé local). Ces partenaires offrent du mentorat, de l'aide à la recherche de financement, du networking et du suivi personnalisé (mentorat) aux incubés. Par ailleurs, un guichet unique administratif baptisé *Innov Desk* regroupe sur place les services de l'OMPIC (propriété industrielle), du CRI, de la CNSS et les services de légalisation, afin de faciliter toutes les démarches de création d'entreprise aux porteurs de projets. Cette intégration in situ des partenaires administratifs illustre la démarche holistique de la Cité, pensée comme guichet unique pour entrepreneurs.
- Un Centre de Recherche et Développement comportant *six laboratoires thématiques* de pointe : Identification et analyse des entités naturelles, Biotechnologie et santé, Analyse des résidus, Changement climatique et développement durable, Eaux, énergie et énergies renouvelables, Industrie LAB (Université Ibn Zohr, 2020). Ces labos, dotés d'équipements modernes, sont ouverts aux chercheurs de l'UIZ ainsi qu'à tout innovateur externe disposant d'une idée à tester, dans une logique de transfert de technologie et de collaboration public-privé. Les profils accueillis peuvent être soit des universitaires (projet financé par l'université) soit des porteurs d'idées soutenus par une entreprise privée, ce qui encourage la co-innovation. Un staff dédié aide les porteurs à développer leurs prototypes ; et si un projet de recherche aboutit à un prototype concluant, son porteur est orienté vers la pépinière d'entreprises pour passer au stade de création de startup. Ce continuum recherche - innovation - incubation est une force majeure du dispositif. En outre, la Cité héberge trois clusters sectoriels régionaux (associations d'entreprises et d'institutions) : Agadir Haliopôle (secteur de la pêche et valorisation des produits de la mer), AgroTech (technologies agroalimentaires) et Logipôle (logistique et transport). La présence de ces clusters vise à créer un effet d'agglomération de compétences et de ressources autour des filières clés de la région, offrant aux chercheurs et entrepreneurs un accès direct aux réseaux professionnels sectoriels.

Lors de son lancement en 2020, la Cité de l'Innovation Souss-Massa affichait déjà des résultats concrets : 20 entités installées, dont 14 startups innovantes hébergées au sein de l'incubateur, aux côtés des 3 clusters et des 3 structures d'accompagnement précités (Université Ibn Zohr, 2020). Ces startups pionnières opèrent dans des domaines variés tels que l'agriculture intelligente, les technologies électroniques ou la logistique dématérialisée, reflétant le ciblage sectoriel de la pépinière (NTIC, Green Tech, industries culturelles, innovation agricole,

¹ Université Ibn Zohr. (2020). Sa Majesté le Roi Mohammed VI inaugure la Cité de l'innovation Souss-Massa. <https://www.uiz.ac.ma/sa-majeste-le-roi-mohammed-vi-inaugure-la-cite-de-linnovation-souss-massa>

halieutique et tourisme étant les filières éligibles). Depuis, la montée en régime s'est poursuivie : la tenue régulière (environ trimestrielle) de commissions régionales de sélection (réunissant les représentants de l'UIZ, de la wilaya, du Technopark, du CRI, de la Chambre de Commerce, etc.) permet d'évaluer de nouveaux projets candidats à l'incubation. Par exemple, en juin 2025, la 16ème commission régionale s'est tenue avec un large panel d'acteurs (Wali, Technopark, CRI, représentants de secteurs agricoles et industriels, etc.) et a auditionné cinq startups locales proposant des solutions innovantes (Mobile Water Skid, SmartEgg, Captain Sea, FarmRoad, BoviClouds) en vue de leur intégration dans l'incubateur et/ou les programmes R&D de la Cité (Université Ibn Zohr, 2025a). Ce mode de gouvernance partagée illustre l'approche «*écosystémique*» de la Cité de l'Innovation : l'université y travaille main dans la main avec les autres composantes de la Région pour sélectionner et accompagner les projets à fort potentiel. En complément, la proximité du Technopark d'Agadir (officiellement ouvert depuis 2021) permet d'offrir une solution de relocalisation aux startups qui «*graduent*» de la pépinière universitaire. Le Technopark, structure nationale dédiée aux PME technologiques, dispose à Agadir d'un bâtiment attenant, proposant des bureaux à loyer modéré pour les jeunes entreprises en croissance, ainsi que des services mutualisés (salles de réunion, networking). Le continuum Incubateur UIZ - Technopark assure donc un parcours évolutif aux entrepreneurs de la Région, du stade conceptuel jusqu'au stade de la PME établie.

4.3 Initiatives de formation et culture entrepreneuriale

Sur le volet académique, l'UIZ a intégré l'enseignement de l'entrepreneuriat dans ses programmes. Conformément aux orientations nationales, un module d'initiation à l'entrepreneuriat est proposé aux étudiants de Licence, quelle que soit leur filière, généralement en dernière année. Ce module vise à inculquer les bases de la création d'entreprise (business plan, étude de marché, gestion de projet innovant) et à encourager l'idéation de projets par les étudiants. Beaucoup de projets étudiants issus de ces modules restent au stade de concept, mais certains donnent lieu à des prototypes présentés lors de compétitions universitaires. L'université organise en effet périodiquement des concours de projets, hackathons et challenges thématiques, souvent en partenariat avec des organismes externes. Par exemple, l'UIZ a été partenaire en juin 2023 du Souss Massa Innovation Challenge, un hackathon régional co-organisé avec l'Agence du Développement Digital et Huawei, réunissant des étudiants autour de problématiques telles que l'AgriTech, l'EdTech, le tourisme intelligent, etc., et impliquant divers partenaires (CRI Souss-Massa, Technopark, Société de Développement Régionale du Tourisme) (Agadir Invest, 2023). Ce type d'événement, outre la sensibilisation, permet de fédérer l'écosystème autour de l'université et de repérer de futurs projets à accompagner.

L'UIZ compte également sur un tissu de clubs et d'associations étudiantes actives dans la promotion de l'entrepreneuriat. Des clubs comme Enactus UIZ (faisant partie du réseau international Enactus) ou des associations d'anciens lauréats entrepreneurs organisent des séminaires, des visites d'entreprises, ou encore des concours internes de la meilleure idée de startup. Ces initiatives ascendantes contribuent à diffuser une culture entrepreneuriale auprès des étudiants et à détecter tôt des talents ou idées prometteuses.

4.4 Partenariats et ancrage régional

L'Université Ibn Zohr a noué plusieurs partenariats stratégiques afin de renforcer son rôle d'acteur entrepreneurial. Parmi les plus notables :

- Un partenariat avec l'ANAPEC (Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences) visant à renforcer l'employabilité et l'entrepreneuriat des jeunes diplômés. En janvier 2025, le président de l'UIZ et la directrice de l'ANAPEC ont convenu de développer des projets communs pour accompagner les porteurs d'idées et faciliter l'insertion des lauréats (Université Ibn Zohr, 2025b). À cette occasion, l'UIZ a mis en avant

les ressources et infrastructures disponibles sur son campus pour soutenir l'innovation (notamment la Cité de l'Innovation, avec son incubateur, ses laboratoires, ses espaces de coworking et de formation). Ce partenariat se traduit concrètement par l'organisation de formations entrepreneuriales conjointes (exemple : ateliers soft skills, technique de recherche de financement) et par la présence régulière de conseillers ANAPEC lors des événements UIZ liés à l'entrepreneuriat.

- Une collaboration étroite avec le Centre Régional d'Investissement (CRI) Souss-Massa, qui siège systématiquement dans les instances de décision de la Cité de l'Innovation et co-organise des manifestations comme le hackathon cité plus haut. Le CRI agit comme passerelle entre l'université et les investisseurs/financiers potentiels : il aide à orienter les startups vers les programmes d'appui (tels que le fonds Innov Invest de la CCG/Tamwilcom, les subventions d'innovation, etc.) et facilite les mises en relation avec des industriels locaux à la recherche d'innovations. La directrice du CRI Souss-Massa, présente aux comités de sélection, apporte son expertise sur l'adéquation des projets avec les besoins du marché régional.
- Le partenariat avec le Technopark est organique, étant donné la gestion conjointe de la pépinière. La Directrice Générale du Technopark Maroc participe aux comités de gouvernance de la Cité, et un responsable local du Technopark est basé à Agadir pour suivre la coordination incubateur-technopark. Ce partenariat garantit une continuité de l'accompagnement après la phase universitaire et intègre l'UIZ dans un réseau national de soutien aux startups (Casablanca, Rabat, Tanger disposant déjà de Technoparks).
- Par ailleurs, l'UIZ coopère avec la Région Souss-Massa et son Conseil Régional, qui considèrent l'université comme un acteur central de la stratégie de développement. Des représentants du Conseil Régional siègent dans les comités de la Cité de l'innovation et pilotent certains programmes où l'UIZ est impliquée (comme l'initiative Souss-Massa, Technopark of Africa qui vise à faire de la région un hub technologique africain).
- Le lien avec le secteur privé local est aussi entretenu via la CGEM (Confédération Générale des Entreprises du Maroc) (organisation de forums entrepreneuriat/emploi) et via de grandes entreprises ou groupements (par exemple la COPAG, la grande coopérative agro-industrielle, dont un directeur participe aux comités de la Cité de l'innovation). Ces acteurs privés apportent une vision business concrète et peuvent offrir des opportunités de partenariats technologiques ou de débouchés commerciaux aux startups issues de l'UIZ.

L'ensemble de ces partenariats démontre que l'UIZ s'intègre dans une dynamique de co-construction de l'écosystème entrepreneurial régional. L'université n'agit pas de façon isolée mais en synergie avec les autres piliers : administration publique, monde économique, société civile. Cette insertion dans le réseau local est un facteur de succès reconnu pour les universités entrepreneuriales, car elle permet de créer un circuit d'accompagnement complet : de la sensibilisation sur campus jusqu'au financement de l'entreprise en passant par l'incubation, en mobilisant les relais externes à chaque étape.

4.5 Données quantitatives sur l'engagement entrepreneurial de l'UIZ

Bien que toutes les données chiffrées ne soient pas publiquement disponibles, nous pouvons rassembler plusieurs indicateurs quantitatifs illustrant la contribution de l'UIZ à l'entrepreneuriat :

Tableau 2 : Principaux indicateurs des dispositifs entrepreneuriaux à l'Université Ibn Zohr

Indicateur (Période)	Valeur (Description)
Startups incubées à la Cité de l'Innovation (2020)	14 startups innovantes hébergées dès l'inauguration.

Capacité d'accueil de l'incubateur (Cité de l'Innovation)	35 startups (boîtes de 16 à 40 m ² + open space).
Structures d'accompagnement présentes (2020)	3 partenaires : Réseau Entreprendre, Initiative Souss-Massa, X-Hub.
Clusters sectoriels hébergés (2020)	3 clusters : Haliopôle (pêche), Agrotech, Logipôle.
Projets innovants sélectionnés (RMIE) (2002–2010)	Environ 40 projets financés en incubation (tous incubateurs confondus du réseau). L'UIZ via IRIS a contribué à ce total.
Créations d'entreprises issues du RMIE (jusqu'à 2010)	10 startups créées ou brevets internationaux déposés (ensemble du réseau).
Statut Étudiant-Entrepreneur (SNEE) (depuis 2019)	1 400 étudiants accompagnés au niveau national, 10% de créations de startups. À l'UIZ, plusieurs dizaines d'étudiants ont bénéficié du SNEE.
Population étudiante UIZ (2022–2023)	Plus de 140 000 étudiants inscrits (toutes filières) Potentiel important de sensibilisation à l'entrepreneuriat.
Événements entrepreneuriat organisés (2023)	Au moins 3 majeurs : Forum de l'Entrepreneuriat UIZ-CGEM (mai), Hackathon Innovation Challenge (juin), Compétition Enactus (délégation UIZ en finale nationale).
Partenariats institutionnels clés (2020–2025)	Région Souss-Massa, CRI, ANAPEC, Technopark, CGEM, Chambres de Commerce... (plusieurs conventions signées, participation aux instances communes).

Source : Nous-mêmes

Ce tableau met en lumière le fait que l'Université Ibn Zohr dispose aujourd'hui d'une infrastructure solide pour l'entrepreneuriat (incubateur moderne, capacités d'accueil, partenariats établis). Le nombre de startups accompagnées, bien qu'encore modeste au regard de la taille de l'UIZ, est en croissance. Surtout, l'écosystème local s'organise pour fournir un encadrement complet autour des projets : la présence simultanée, sur le campus, de structures d'accompagnement, de clusters industriels et de représentants de divers organismes facilite grandement la tâche des porteurs de projets, comparativement à la situation d'il y a 10 ans où ces éléments étaient dispersés.

5. Discussion

Les résultats de notre analyse documentent clairement le passage de l'UIZ d'une université traditionnelle à une université résolument engagée dans l'entrepreneuriat, conformément au modèle de l'université entrepreneuriale décrit dans la littérature. Il convient à présent de discuter de ces résultats en les replaçant dans un contexte plus large et en examinant dans quelle mesure l'expérience de l'UIZ correspond aux attendus théoriques et aux pratiques observées ailleurs.

5.1. Contribution multidimensionnelle de l'UIZ à l'écosystème régional

On observe que l'UIZ intervient sur plusieurs leviers : formation, incubation, innovation technologique et mise en réseau. Cette approche holistique est cohérente avec les recommandations de Clark (2004) et Etzkowitz (2008), qui soulignent qu'une université entrepreneuriale doit agir simultanément sur la culture interne et sur ses interfaces externes. L'UIZ, via la Cité de l'Innovation, a réussi à créer un point de convergence où ces dimensions s'articulent : les étudiants et chercheurs y trouvent un lieu pour concrétiser leurs idées, tandis que les acteurs socio-économiques y voient une porte d'entrée vers les compétences de l'université. Ce fonctionnement en réseau rappelle le schéma de la triple hélice (université-industrie-gouvernance) en action. Notamment, la gouvernance partagée de l'incubateur (avec des comités où siègent autorités locales, organismes publics et privés) garantit une adéquation entre l'offre de l'UIZ et les besoins de son environnement. Cette configuration est un atout considérable pour adapter en continu les programmes (choix des secteurs prioritaires, types de soutien offerts) aux évolutions du marché régional.

Quelques verbatim représentatifs ont été retenus pour illustrer la diversité des perceptions recueillies auprès des acteurs de l'écosystème entrepreneurial régional. Ces extraits mettent en lumière à la fois les avancées réalisées et les limites persistantes du dispositif de soutien porté par l'Université Ibn Zohr.

Un étudiant-entrepreneur souligne par exemple : *« Les modules d'entrepreneuriat sont utiles, mais restent trop théoriques ; la Cité de l'Innovation nous donne enfin un lieu concret pour expérimenter. »*.

Ce témoignage traduit le décalage ressenti entre la formation académique et la pratique entrepreneuriale. Il révèle également l'importance des infrastructures comme la Cité de l'Innovation, perçue comme un espace où la théorie se transforme en expérience réelle.

Un responsable d'incubateur insiste quant à lui sur l'effet de synergie institutionnelle : *« La proximité entre la Cité et le Technopark crée un continuum inédit pour accompagner les projets. »*

Ce propos illustre la mise en réseau progressive des structures de soutien, qui favorise une meilleure articulation entre incubation académique et accompagnement professionnel. L'université devient ainsi un nœud stratégique dans un dispositif élargi de ressources territoriales.

Du côté des partenaires institutionnels, l'évolution du rôle de l'UIZ est mise en évidence : *« L'UIZ joue désormais un rôle pivot dans la coordination des acteurs régionaux, ce qui n'était pas le cas avant 2020. »*

Cette perception confirme le changement de posture de l'université, passée d'un acteur périphérique à un acteur central, capable de fédérer entreprises, pouvoirs publics et société civile autour de projets communs.

Enfin, un enseignant-chercheur nuance ce constat en rappelant les limites actuelles : *« Malgré les efforts, le nombre de startups créées reste modeste par rapport au potentiel des 140 000 étudiants. »*

Cette remarque met en évidence le défi de passage à l'échelle : si les dispositifs existent, leur impact reste encore inférieur aux attentes, notamment en termes de taux de conversion des initiatives étudiantes en entreprises pérennes.

Pris ensemble, ces verbatim révèlent une ambivalence caractéristique : d'un côté, une reconnaissance des avancées tangibles en matière de structures et de coordination ; de l'autre, une conscience des défis encore à relever, qu'il s'agisse de l'ancrage de la culture entrepreneuriale, de la massification de l'accompagnement ou de la valorisation effective du potentiel étudiant.

5.2. Impact et limites en termes quantitatifs

Malgré ces réalisations, le volume de créations d'entreprises émanant de l'UIZ demeure en phase initiale. Quelques dizaines de startups ont été incubées sur les cinq dernières années, ce qui est un progrès notable par rapport aux années 2000, mais reste faible au regard des 140 000 étudiants inscrits. Ce constat rejoint l'évaluation globale faite au niveau national : les mesures mises en place (cours, incubateurs, etc.) n'ont encore qu'un impact limité sur le taux de création d'entreprise par les jeunes diplômés. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cela et méritent discussion :

- Sur le plan culturel, l'entrepreneuriat n'est pas encore perçu comme une voie de carrière normale par la majorité des étudiants. Beaucoup privilégient la stabilité de l'emploi salarié ou public. L'UIZ doit donc poursuivre et intensifier les efforts de sensibilisation et de démystification de l'acte d'entreprendre. Les initiatives de type concours, rencontres avec des entrepreneurs modèles, ou l'intégration de projets entrepreneuriaux dans les cursus sont essentielles pour opérer un changement de mentalité à plus grande échelle. L'expérience

d'universités comme Hassan II Casablanca montre que former dès le début du cursus un maximum d'étudiants à l'idéation et au prototypage peut révéler des talents insoupçonnés (Kettani, 2022). L'UIZ pourrait s'inspirer de ce modèle pour toucher une proportion plus large de son public étudiant (au-delà des volontaires actuels qui sont souvent dans les filières gestion ou technique).

- Au niveau des ressources, l'UIZ, bien qu'ayant mobilisé des fonds importants pour la Cité de l'Innovation, doit assurer la pérennité de ces infrastructures. L'incubation de startups est une activité coûteuse (accompagnement expert, subventions éventuelles, besoins spécifiques de labos). La diversification des financements évoquée par Clark (2004) reste un enjeu : l'UIZ devra renforcer ses partenariats avec le secteur privé local pour obtenir du sponsoring (par exemple, inciter de grandes entreprises à financer des prix pour les meilleurs projets, ou équiper des fab labs), et avec des bailleurs de fonds nationaux/internationaux pour des programmes d'accélération. La récente reconnaissance du projet SALEEM par l'AUF comme modèle à dupliquer dans d'autres pays est encourageante et pourrait ouvrir la voie à de nouveaux projets collaboratifs impliquant l'UIZ.
- Un autre aspect limitant peut être lié aux procédures administratives et réglementaires internes. La souplesse de gestion est un critère de réussite des universités entrepreneuriales. L'UIZ, en tant qu'institution publique, est parfois contrainte par des règles administratives lourdes (pour l'achat d'équipements, la gestion des revenus de la valorisation, etc.). Il conviendrait que l'UIZ dispose d'une fondation universitaire ou d'une entité juridique flexible lui permettant d'entrer au capital de startups, de breveter et licencier des technologies, ou de rémunérer des mentors externes, par exemple. La création de sociétés d'accélération de transfert de technologies (SATT) sur le modèle français n'existe pas encore au Maroc, mais l'UIZ pourrait militer, avec d'autres, pour des évolutions réglementaires facilitant la valorisation.
- Concernant le SNEE, s'il a permis d'accompagner de nombreux étudiants, sa généralisation et son appropriation locale sont perfectibles. Combien d'étudiants de l'UIZ savent qu'ils peuvent faire reconnaître leur projet entrepreneurial dans le cadre de leurs études ? Probablement une minorité. Un effort de communication interne et de simplification d'accès à ce statut doit être maintenu. De plus, un suivi post-accompagnement des bénéficiaires serait utile pour mesurer le taux de survie de leurs projets et mieux cerner les besoins après la sortie du dispositif (ce qui pourrait impliquer l'UIZ dans un réseau d'incubateurs étudiant au niveau national, pour un partage de bonnes pratiques).

5.4. Enjeux régionaux et rôle socio-économique de l'UIZ

L'UIZ est située dans une région aux potentiels économiques riches (agriculture, pêche, tourisme, énergies renouvelables...). En contribuant à l'émergence de startups locales dans ces domaines, l'université aide à retenir les talents dans la région et à diversifier l'économie locale au-delà des activités traditionnelles. Ceci est aligné avec l'objectif national d'une croissance plus inclusive des territoires (Université Ibn Zohr, 2020). Toutefois, un risque existe : que les startups accompagnées peinent à trouver un marché local suffisant et à *scale-up*. La connexion de l'UIZ avec des réseaux nationaux (fonds d'investissement à Casablanca, mentors de grandes villes, etc.) sera cruciale pour que ses entrepreneurs puissent grandir. À ce titre, l'adhésion de l'UIZ à des réseaux internationaux d'universités entrepreneuriales (via l'AUF, Erasmus, etc.) peut ouvrir des débouchés plus larges aux projets incubés (expansion vers l'Afrique subsaharienne par exemple).

En synthèse de cette discussion, on peut affirmer que l'Université Ibn Zohr a amorcé avec succès sa transformation entrepreneuriale et qu'elle apporte une contribution réelle, quoiqu'encore naissante, à l'écosystème entrepreneurial de Souss-Massa. Elle coche nombre

des cases du modèle de l'université entrepreneuriale (structures dédiées, partenariats actifs, nouvelle culture interne). Les principaux défis identifiés pour amplifier son impact sont : augmenter l'échelle (en touchant plus d'étudiants et en incubant plus de projets), pérenniser les ressources (humaines, financières, infrastructures), et accompagner la post-crétion (croissance des startups, insertion dans le tissu économique). La prochaine section de conclusion proposera quelques recommandations et perspectives en ce sens.

Conclusion

Au terme de cette étude exploratoire, il apparaît clairement que l'Université Ibn Zohr joue un rôle moteur dans l'écosystème entrepreneurial de la Région Souss Massa. À travers la mise en place d'infrastructures de pointe (telle que la Cité de l'Innovation Souss-Massa), l'animation de programmes d'incubation et de formation à l'entrepreneuriat, et la construction de partenariats étroits avec les acteurs régionaux, l'UIZ contribue à stimuler l'esprit d'entreprise parmi les jeunes et à faciliter l'émergence de startups innovantes au niveau local. Ce cas illustre de manière concrète la manière dont une université publique en contexte émergent peut s'acquitter de sa troisième mission de développement socio-économique (Martins, 2025) en adaptant les bonnes pratiques internationales (incubateurs, statuts étudiants-entrepreneurs, interfaces entreprises-université) à la réalité de son territoire.

Les bénéfices de cet engagement sont d'ores et déjà tangibles : des dizaines de porteurs de projets ont pu accéder à des ressources et un accompagnement qui n'existaient pas auparavant, certaines startups issues de l'UIZ commencent à se faire une place dans le marché régional, et l'université elle-même voit sa visibilité et son attractivité accrues (elle est perçue comme un acteur innovant, ce qui peut attirer des étudiants, des chercheurs et des partenaires supplémentaires). L'ancrage territorial de l'UIZ s'en trouve renforcé, en ligne avec la vision d'une université marocaine engagée dans le développement régional durable.

Néanmoins, cette étude met également en lumière plusieurs axes d'amélioration et perspectives pour maximiser la contribution de l'UIZ à l'avenir :

- Renforcer l'intégration de l'entrepreneuriat dans la formation : généraliser l'approche « *learning by doing* » entrepreneuriale, par exemple via des projets de création virtuelle d'entreprise insérés dans les cursus de toutes disciplines, dès le cycle Licence. Il s'agit de toucher un plus grand nombre d'étudiants et de dénicher des idées innovantes même dans des filières moins tournées traditionnellement vers l'entreprise (sciences sociales, lettres, etc.), car l'innovation peut être aussi sociale ou culturelle. La diffusion d'une *culture entrepreneuriale pour tous* au sein du campus reste un objectif de long terme.
- Suivi des incubés et développement post-crétion : mettre en place un suivi des lauréats entrepreneurs de l'UIZ. Cela permettrait de mesurer l'impact réel (combien d'entreprises créées, combien d'emplois générés, quel chiffre d'affaires cumulé, etc.) et d'identifier les obstacles rencontrés après l'incubation. En fonction des résultats, l'UIZ pourrait envisager de créer, par exemple, un club des startups UIZ offrant un mentorat continu par d'anciens incubés ayant réussi, ou mobiliser ses partenaires (banques, investisseurs) pour aider au financement d'amorçage de ceux qui en ont besoin.
- Internationalisation et réseautage : encourager les projets incubés à accéder à des programmes internationaux (compétitions de startups, foires à l'innovation, réseaux d'investisseurs). L'UIZ pourrait, en collaboration avec le CRI et la région, parrainer la participation de ses meilleures startups à des salons (CES Las Vegas, Vivatex Paris, Gitex Africa, etc.) afin de les exposer à des opportunités à plus grande échelle. De même, intégrer des réseaux d'universités entrepreneuriales (ex : réseau de l'AUF sur l'entrepreneuriat, collaborations inter-universitaires) aiderait à partager les expériences et améliorer les dispositifs existants par apprentissage mutuel.

- Institutionnalisation de l'entrepreneuriat au sein de l'UIZ : pérenniser et formaliser l'organisation interne autour de cette mission. Cela pourrait passer par la création d'un poste de responsable de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat au sein de l'équipe de gouvernance de l'université, qui chapeauterait l'ensemble des actions (incubateur, relations entreprises, modules de formation, etc.). Un tel organe stratégique assurerait la cohérence des initiatives et leur alignement sur la vision globale de l'université. Il servirait aussi d'interlocuteur dédié pour les partenaires économiques, donnant plus de lisibilité à l'extérieur.

En conclusion, le cas de l'Université Ibn Zohr montre bien la contribution possible des universités aux écosystèmes entrepreneuriaux dans un contexte émergent. En l'espace de deux décennies, l'UIZ est passée d'un rôle assez passif en matière d'entrepreneuriat à celui d'un acteur central, catalyseur d'innovations et de collaborations pour le développement régional. Cette transformation est en phase avec l'évolution globale du modèle universitaire, orienté vers plus d'ouverture, d'utilité économique et d'entrepreneuriat social. Il reste des défis importants, mais les tendances sont encourageantes.

Pour les universités marocaines et plus généralement celles des pays en développement, l'expérience de l'UIZ suggère qu'avec une vision stratégique, un soutien institutionnel (de l'État et des partenaires locaux) et une mobilisation des communautés universitaire et économique, l'université peut véritablement devenir le fer de lance d'un écosystème entrepreneurial régional dynamique, contribuant ainsi à la création d'emplois, à la rétention des talents et à la prospérité de son territoire.

Cette étude étant exploratoire, elle ouvre la voie à des travaux futurs, notamment la réalisation d'étude quantitative auprès des acteurs et des bénéficiaires de l'écosystème entrepreneurial régional. Par ailleurs, une comparaison avec d'autres universités marocaines (approche multi-cas) permettrait de dégager des facteurs de succès généraux et des spécificités locales. Enfin, l'analyse de l'impact à long terme (sur 5-10 ans) des startups issues de l'UIZ constituerait une mesure directe de la contribution de l'université à l'économie régionale. Ces perspectives soulignent que l'articulation entre universités et écosystèmes entrepreneuriaux demeure un domaine de recherche et d'action en plein développement, où chaque retour d'expérience enrichit la réflexion globale sur le rôle socio-économique de l'université du XXI^e siècle.

Bibliographie

- 1 Abdelaziz, M., et Ait Kheira, L. (2024). L'écosystème entrepreneurial au Maroc : Analyse descriptive. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 7(3), 17-30.
- 2 Aarikka-Stenroos, L., Ritala, P. (2017). Network management in the era of ecosystems: Systematic review and management framework. *Industrial Marketing Management* 67 (April 2016): 23-36.
- 3 Acs, ZJ, Stam, E., Audretsch, DB, & O'Connor, A. (2017). Les lignées de l'approche écosystémique entrepreneuriale. *Small Business Economics*, 49, 1–10.
- 4 Acs, Z., Estrin, S., Mickiewicz, T., Szerb, L. (2018). Entrepreneurship, institutional economics, and economic growth: an ecosystem perspective. *Small Business Economics* 51: 501-514
- 5 Adner, R. (2017). Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management* 43 (1): 39-58.
- 6 Auerswald, P.E., Dani, L. (2017). The adaptive life cycle of entrepreneurial ecosystems: the biotechnology cluster. *Small Business Economics* 49 (1): 97-117.
- 7 Audretsch, D., Mason, C., Miles, MP, & O'Connor, A. (2021). Le temps et la dynamique des écosystèmes entrepreneuriaux. *Entrepreneuriat et développement régional*, 33(1-2), 1-14.

- 8 Alaassar, A., Mention, A. L., & Aas, T. H. (2021). Ecosystem dynamics: Exploring the interplay within fintech entrepreneurial ecosystems. *Small Business Economics*, 58(4), 2157–2182.
- 9 JAOUHARI, H., & OULMOUDNE, A. (2025). L'écosystème entrepreneurial : Revue de littérature. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 6(1), 210–227
- 10 Agadir Invest. (2023). *The Souss-Massa Innovation Challenge Hackathon kicks off today*. <https://agadirinvest.com/en/the-souss-massa-innovation-challenge-hackathon-kicks-off-today/>
- 11 Clark, B. R. (2004). *Sustaining change in universities: Continuities in case studies and concepts*. New York, NY: Society for Research into Higher Education & Open University Press.
- 12 Dinia, S. (2011). Le principal critère de choix d'un projet est son caractère scientifique et innovant. *La Vie Éco*. <https://www.lavieeco.com/affaires/carriere/le-principal-critere-de-choix-dun-projet-est-son-caractere-scientifique-et-innovant-18204/>
- 13 Etzkowitz, H., et Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From national systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109-123. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)
- 14 Etzkowitz, H., et Zhou, C. (2008). Introduction to special issue: Building the entrepreneurial university: A global perspective. *Science and Public Policy*, 35(9), 627-635. <https://doi.org/10.3152/030234208X363178>
- 15 Kettani, A. (2022). Quelle est la place de l'université dans l'écosystème entrepreneurial. *Le Matin*. <https://lematin.ma/express/2022/quelle-place-universite-ecosysteme-entrepreneurial/384041.html>
- 16 Le Matin. (2022). Entreprendre au Maroc : Comment l'université se positionne dans l'écosystème. *Le Matin*. <https://lematin.ma/express/2022/entreprendre-maroc-luniversite-se-positionne/384041.html>
- 17 Martins, C. B. (2025). Émergence du modèle d'université entrepreneuriale : Brèves notes critiques. *Socio*, 20, 189-202. <https://doi.org/10.4000/socio.17149>
- 18 Medias24 (Gharbaoui, H.). (2020, 8 février). Cité de l'Innovation Agadir : Les détails de l'offre et les conditions d'accès. *Medias24*. <https://medias24.com/2020/02/08/cite-de-linnovation-agadir-les-detaills-de-loffre-et-les-conditions-dacces/>
- 19 Université Ibn Zohr. (2020). *Sa Majesté le Roi Mohammed VI inaugure la Cité de l'innovation Souss-Massa*. <https://www.uiz.ac.ma/sa-majeste-le-roi-mohammed-vi-inaugure-la-cite-de-linnovation-souss-massa>
- 20 Université Ibn Zohr. (2025a). *L'Université Ibnou Zohr et l'ANAPEC explorent des opportunités de collaboration*. <https://www.uiz.ac.ma/luniversite-ibnou-zohr-et-lanapec-explorent-des-opportunites-de-collaboration>
- 21 Université Ibn Zohr. (2025b). *Réunion de la 16ème Commission Régionale de la Cité de l'innovation Souss-Massa*. <https://www.uiz.ac.ma/reunion-de-la-16eme-commission-regionale-de-la-cite-de-linnovation-souss-massa>