

L'internationalisation comme orientation stratégique des incubateurs universitaires au Maroc

Internationalization as a strategic orientation for university incubators in Morocco

Sahar ROUBIA, (Doctorante)

*Equipe de Recherche sur les PME
Faculté Pluridisciplinaire de Nador
Université Mohammed Premier d'Oujda- Maroc*

Abbas MOKHTARI, (Professeur Chercheur)

*Equipe de Recherche sur les PME
Faculté Pluridisciplinaire de Nador
Université Mohammed Premier d'Oujda- Maroc*

| | |
|-------------------------------------|--|
| cAdresse de correspondance : | Faculté Pluridisciplinaire de Nador 62700, Selouane, 62700 Université Mohammed Premier d'Oujda Oujda - Maroc B.P. 300 05-36-35-89-41. |
| 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 | ROUBIA, S., & MOKHTARI, A. (2023). L'internationalisation comme orientation stratégique des incubateurs universitaires au Maroc. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 4(1-1), 279-292. https://doi.org/10.5281/zenodo.7632348 |
| Licence | Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND |

Received: January 02, 2023

Published online: February 12, 2023

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

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 1-1 (2023)

L'internationalisation comme orientation stratégique des incubateurs universitaires au Maroc

Résumé :

La contribution de l'université dans la création des entreprises innovantes se caractérise par la génération et le transfert des connaissances vers la société à travers la recherche scientifique avancée, le développement et l'innovation ainsi que par la diffusion et la publication des résultats de recherche afin de les réaliser. Les universités proposent des services permettant d'inciter les jeunes chercheurs portant de projets innovants à mettre en place leurs entreprises innovantes à travers des structures d'accompagnement tel que les incubateurs. Un incubateur ouvert sur l'international est un incubateur qui permet aux porteurs de projets qu'il incube de concevoir leur projet et de démarrer à l'international. Il peut combler les besoins des porteurs de projet d'entreprises innovantes en matière de stratégies d'internationalisation à travers plusieurs initiatives.

L'objectif de cet article est d'analyser la contribution des incubateurs universitaires dans la création des entreprises innovantes internationales. Dans ce contexte, nous proposons d'étudier l'internationalisation comme orientation stratégique des incubateurs universitaires au Maroc, tout en développant la question de recherche suivante : *Comment les incubateurs universitaires contribuent à la création des entreprises innovantes internationales ?* Le présent travail apporte une vision intégrée du rôle joué par les incubateurs universitaires dans la création des entreprises innovantes internationales. La présente analyse a montré que les incubateurs universitaires au Maroc s'engagent de plus en plus dans l'internationalisation des projets incubés. Cependant, il existe encore des axes à développer chez ces incubateurs afin de répondre aux besoins des porteurs de projets innovants et satisfaire leurs attentes.

Mots clés : Création des entreprises innovantes ; université marocaine ; incubation ; entreprises innovantes internationalisées ; stratégie d'internationalisation.

Classification JEL: M13, O31.

Type de l'article : Recherche théorique.

Abstract :

The contribution of the university in the creation of innovative small and medium sized business is characterized by the generation and transfer of knowledge to society through advanced scientific research, development, and innovation as well as by the dissemination and publication of research results to realize them. Universities offer services to encourage young researchers with innovative projects to set up their business through support structures such as incubators. An incubator open to the international market is an incubator that allows the company it hosts to design their project and start-up internationally. It can meet the needs of innovative Start-up in terms of internationalization strategies through several initiatives.

The purpose of this article is to analyze the contribution of university incubators in the creation of innovative international business. In this context, we propose to study internationalization as a strategic orientation of university incubators in Morocco, while developing the following research question : How do university incubators contribute to the creation of innovative international companies? The present work provides an integrated view of the role played by university incubators in the creation of innovative international companies. The present analysis has shown that university incubators in Morocco are increasingly involved in the internationalization of incubated projects. However, there are still areas to be developed in these incubators in order to meet the needs of innovative project holders and satisfy their expectations.

Keywords: Creation of innovative companies ; Moroccan university ; Incubation ; Innovative internationalized companies ; internationalization strategy.

JEL Classification : M13, O31.

Paper type: Theoretical research.

1. Introduction :

Au cœur de l'économie de savoir, les universités marocaines se trouvent impliquées dans le développement économique du pays aux niveaux national et international, et ce en stimulant l'innovation ainsi que la recherche et le développement dans toutes les disciplines, et en contribuant directement à la création des entreprises innovantes. Cette action à laquelle adhère l'université marocaine s'enregistre dans le programme de réforme de l'enseignement supérieur auquel s'engage le Royaume, et qui se fonde sur la valorisation de la recherche universitaire à travers la création des entreprises innovantes.

Pour réussir sa nouvelle mission, l'université marocaine est amenée non seulement à transmettre le savoir vers l'industrie et à développer les connaissances scientifiques, mais encore à ouvrir de nouvelles perspectives aux jeunes entrepreneurs principalement à l'échelle internationale, particulièrement à travers l'innovation qui présente un facteur majeur dans la stratégie d'internationalisation (Bourgeois, 1991). De nombreuses recherches ont traité les avantages apportés par l'internationalisation au profit des entreprises innovantes en termes de pérennité et de performance. Toutefois, les universités sont menées à développer leur mission de création d'entreprises innovantes en les lançant au niveau international dès leur création.

En effet, l'incubation universitaire peut offrir aux porteurs de projets innovants une grande opportunité d'émergence et de développement à l'international. À l'issue d'autres structures d'accompagnement, elle permet aux universités d'accompagner les entreprises innovantes dans leurs créations et de leur faciliter l'intégration du marché. En outre, l'ambition de cette structure d'accompagnement est de prendre en compte l'idée de création d'entreprise afin de permettre aux porteurs de projet non seulement une création réussie d'entreprises innovantes, mais également un excellent lancement sur le marché non seulement local, mais international.

Dans ce contexte, nous proposons d'étudier l'internationalisation comme orientation stratégique des incubateurs universitaires au Maroc, tout en développant la question de recherche suivante : *Comment les incubateurs universitaires contribuent à la création des entreprises innovantes internationales ?* L'intérêt suscité à travers ce manuscrit est de mettre en avant le rôle primordial joué par les incubateurs universitaires au Maroc dans l'internationalisation des entreprises innovantes dès leur création.

Nous cherchons à travers ce travail de mettre en lumière le rôle de l'université dans l'internationalisation des entreprises innovantes créées par les incubateurs universitaires au Maroc. Dans cette optique, l'étude portera sur deux axes. Premièrement en présentant la création des entreprises innovantes par l'université à travers l'étude de la contribution de l'université à la création des entreprises innovantes et l'incubation universitaire des projets innovants. Ensuite, la création des entreprises innovantes internationales au Maroc à travers l'analyse de la stratégie d'internationalisation au profit des projets innovants incubés par les universités au Maroc, ainsi que les attentes de ces derniers vis-à-vis de ces incubateurs universitaires.

2. La création des entreprises innovantes par l'université marocaine

2.1 La contribution de l'université à la création des entreprises innovantes :

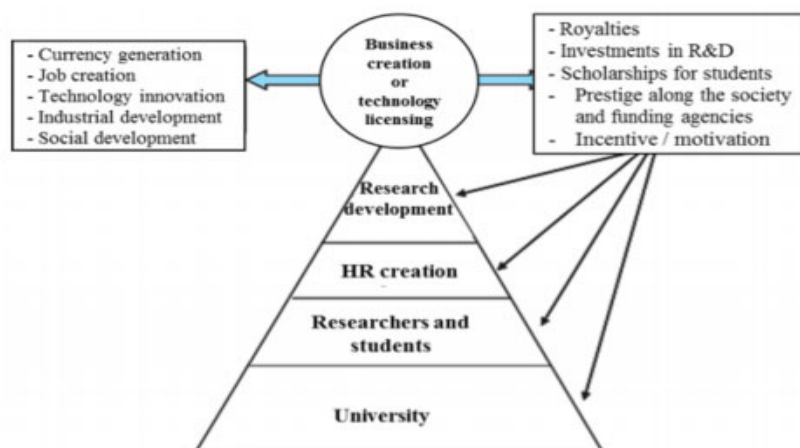
Suite à l'émergence de leur rôle dans la société, les universités ont développé leur autonomie vis-à-vis de l'État et adopté une nouvelle démarche d'exploitation des recherches non seulement dans le cadre de l'enseignement supérieur, mais également pour des fins marchandes. L'université entrepreneuriale, à travers sa troisième mission de développement socio-économique, considère la valorisation économique des résultats de recherche comme paramètre de performance et facteur tranchant dans la dynamique économique. Elle met en avant les

opportunités d'entreprendre en exploitant économiquement les connaissances produites au sein des universités et qui sont indécélables facilement sur le marché.

Les établissements d'enseignement supérieur ou les universités sont devenus une source déterminante de compétences et de connaissances qui sont le moteur de la croissance et de l'innovation dans l'économie. Toutefois, des changements sont nécessaires pour garantir l'engagement de l'université à la création de la pensée entrepreneuriale et stimuler la création des entreprises, notamment les entreprises innovantes.

En effet, l'émergence de l'université entrepreneuriale implique l'association des activités de recherche avec les actions d'entrepreneuriat dans une perspective de commercialisation et d'exploitation des résultats de recherche scientifique sur le marché. Également, elle a permis aux institutions universitaires de se focaliser sur des politiques appuyant la culture entrepreneuriale dans le milieu scientifique. Cette nouvelle perspective consiste sur l'accompagnement des chercheurs dans les activités à vocation entrepreneuriale et dans leurs trajectoires de transformation des travaux de recherche en projet d'entreprise. La capacité organisationnelle des universités détermine leur engagement dans la mise en place des projets innovants relevés de la recherche scientifique, il s'agit de la volonté de l'université à mener des activités entrepreneuriales afin de soutenir ses objectifs stratégiques à travers la mobilisation des financements et des investissements, des expertises et des système d'incitation à l'entrepreneuriat innovante.

Figure 1 : Contribution socioéconomique de l'université dans la création des entreprises : Causes et effets.



Source : Araujo et al. (2005)

Comme l'explique Araujo et al (2005) dans le schéma précédent, la création des entreprises innovantes à travers l'université impacte à la fois la société et l'université elle-même. Bien qu'elle implique la création d'emploi, du développement social et industriel, l'université bénéficie de cette action à travers le financement de sa mission de recherche par l'industrie ainsi que l'implication de ses étudiants et chercheur dans le processus de la valorisation de ses résultats de recherche.

La création des entreprises innovantes dans le cadre de l'entrepreneuriat académique ne consiste pas uniquement sur la stimulation de l'esprit d'entrepreneuriat chez les différents acteurs de l'université, mais également d'acquérir les aptitudes et les compétences nécessaires au développement des projets innovants et de transformer l'idée en produit innovant commercialisable sur le marché et générant un profit. L'encouragement des entrepreneurs innovants par les universités entrepreneuriales encourage les chercheurs à envisager l'entrepreneuriat innovant comme choix de carrière.

La contribution de l'université entrepreneuriale à la création des entreprises innovantes se caractérise par la génération et le transfert des connaissances vers la société à travers la recherche scientifique avancée, le développement et l'innovation ainsi que par la diffusion et la

publication des résultats de recherche afin de les réaliser. Par ailleurs, l'université entrepreneuriale donne accès à l'enseignement professionnel en vue du développement des capacités et compétences des futurs entrepreneurs et leur adaptation au contexte de l'entrepreneuriat innovante, ainsi qu'elle apporte son soutien à l'orientation du développement de la société vers l'innovation aux niveaux local, régional, national et international. Cette contribution permet à l'université entrepreneuriale d'apporter un grand soutien au phénomène de création des entreprises innovantes, et ce en affectant positivement le développement de la société par le biais de la science, la technologie, l'éducation à l'entrepreneuriat et le support de l'innovation.

En effet, les activités de valorisation développées par les universités ont fait l'objet de plusieurs rapports et études, en symbolisant la valorisation de la recherche comme étant une préoccupation majeure du système de recherche et d'enseignement supérieur. Le terme de valorisation de la recherche renvoie à la capacité d'investir dans le savoir, elle consiste à transformer la recherche ainsi que le talent entrepreneurial en avantages socioéconomiques, à transférer les connaissances résultant de la recherche et à accorder plus d'importance aux retombées sociales, économiques et culturelles de la recherche.

En outre, il existe une certaine complémentarité entre les objectifs des universités et celles des entreprises innovantes malgré la particularité de chacune d'elles. La création de la valeur ajoutée demeure l'objectif principal des deux parties du fait que l'université vise à développer les connaissances et le savoir alors que l'entreprise cherche à créer un avantage compétitif via l'innovation et trouver des réponses et des solutions à travers ces partenariats dynamiques.

La participation des chercheurs à la création des entreprises à priori d'ordre technologique se caractérise par une orientation à long terme qui favorise la recherche fondamentale au résultats commerciaux. En outre, l'intérêt du chercheur avant de se lancer dans la création de son entreprise réside dans le privilège de l'intérêt général contre l'intérêt économique de la société. Amendola (1992) explique dans ses travaux comment le statut de chercheur académique influence la création des entreprises à travers les structures d'accompagnement, les jeunes chercheurs ; innovateurs en particulier ; sont incités à la création d'entreprises par l'université elle-même.

Les études montrent que l'exploitation des résultats de recherche scientifique se fait souvent par des entreprises déjà existantes, particulièrement à travers la concession des licences d'exploitation. Ces études montrent également que la création des entreprises innovantes se fait généralement par des managers du privé et que les jeunes chercheurs optent de plus en plus pour la création des entreprises innovantes valorisant leurs travaux de recherche surtout dans le cadre d'incubation universitaire.

En outre, le phénomène de création des entreprises innovantes par les chercheurs est démarqué par les aller-retour effectués par ces derniers entre le terrain et le laboratoire de recherche afin que l'entreprise se développe de manière sûre. La fonction de liaison entre l'université et l'entreprise effectuée par le chercheur fait partie de la démarche entrepreneuriale, ainsi la progression de la carrière du chercheur n'est pas basée uniquement sur l'activité de valorisation de la recherche, mais également sur l'importance accordée par l'industrie à la valorisation de recherche.

2.2 L'incubation universitaire des projets innovants :

Afin d'assister les jeunes entrepreneurs à se lancer dans leurs propres projets innovants, les universités proposent des actions d'accompagnement à la création des entreprises innovantes qui portent sur le conseil et l'accompagnement des créateurs innovants. L'agence pour la Création d'Entreprise (APCE) accorde à l'accompagnement quatre composantes qui doivent être réunies pour réussir les pratiques d'accompagnement, notamment la durée de l'accompagnement qui varie d'un projet à un autre selon la nature de l'innovation, le profil du

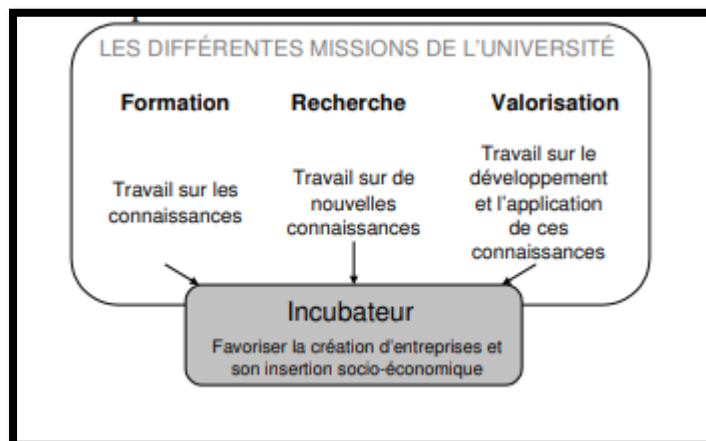
créateur et l'écosystème dans lequel on envisage cette création. Deuxièmement, la fréquence des relations qui constitue une composante principale de l'accompagnement correspondant au vécu relationnel du porteur du projet déterminé par l'ensemble de ses relations et interactions avec son entourage. La troisième composante correspond à l'unicité de la structure d'accompagnement qui relève de la relation de confiance qui se noue entre le porteur de projet et l'accompagnateur et qui doit se fonder sur le critère de confiance partagé entre les deux. Et finalement, la prise en compte de l'ensemble des problèmes auxquels l'action de création de l'entreprise innovante peut faire face.

Comme le décrit Dokou (2001), l'accompagnement entrepreneurial « s'inscrit dans un processus d'apprentissage individualisé » permettant une certaine forme de rapprochement entre le créateur potentiel de l'innovation et les institutions locales disposant des moyens techniques et financiers pour contribuer à la création des entreprises innovantes. La définition des structures d'accompagnement universitaire diffère entre le système anglo-saxon et celui européen. En effet, le système anglo-saxon reconnaît uniquement l'incubateur d'entreprise comme structure d'accompagnement universitaire à la création des entreprises, alors que dans le système européen on évoque trois types distingués d'accompagnateurs, notamment la couveuse d'entreprise, l'incubateur et la pépinière. Dans les deux systèmes, les structures d'accompagnement proposent des services divers pour l'appui à la création des entreprises partant de l'accueil, l'orientation des porteurs de projet et la mise à disposition des outils et services extérieurs, jusqu'à l'hébergement et le réseautage des entreprises en question.

L'incubateur d'entreprise peut se définir comme étant « un espace partagé qui vise à offrir aux incubés une série de services stratégiques à valeur ajoutée dans un système d'intervention, d'encadrement et de surveillance d'entreprises » d'où son intervention dans le processus de création de l'entreprise innovante dès la phase de conceptualisation jusqu'à la création effective. Il offre un service d'hébergement physique aux porteurs de projet, de conseil et de financement et vise tous les projets issus des secteurs innovants. Par conséquent, l'objectif ultime de l'incubation universitaire est de valider la faisabilité technique et financière du projet et de chercher le financement nécessaire pour le démarrage de l'activité.

En effet, le concept d'incubation universitaire comporte un potentiel énorme offrant des opportunités de développement et de croissance en liant la technologie, l'investissement ainsi que le savoir-faire pour tirer profit des nouveaux talents innovateurs et accéder à la commercialisation de la connaissance technologique développée par les universités et produite par les entreprises innovantes. Cependant, plusieurs facteurs peuvent impacter le succès de l'incubateur universitaire, notamment les infrastructures proposées par l'université, dont les laboratoires, les équipements et le matériel technologique, ainsi que les réseaux et les ressources humaines et techniques. Ces dimensions sont impératives pour tout incubateur du moment qu'elles permettent aux entreprises innovantes de surmonter les obstacles liés à la complexité du domaine des hautes technologies et au processus d'innovation. Également, le succès des incubateurs dépend de leur capacité à mettre en disposition des entrepreneurs innovants des collaborations relevant de leurs écosystèmes, ainsi qu'une large diffusion d'information.

Figure 2: Intégration des incubateurs dans les missions de l'université.



Source : Schmitt C. et al (2004), CIFEENTREPRISE.

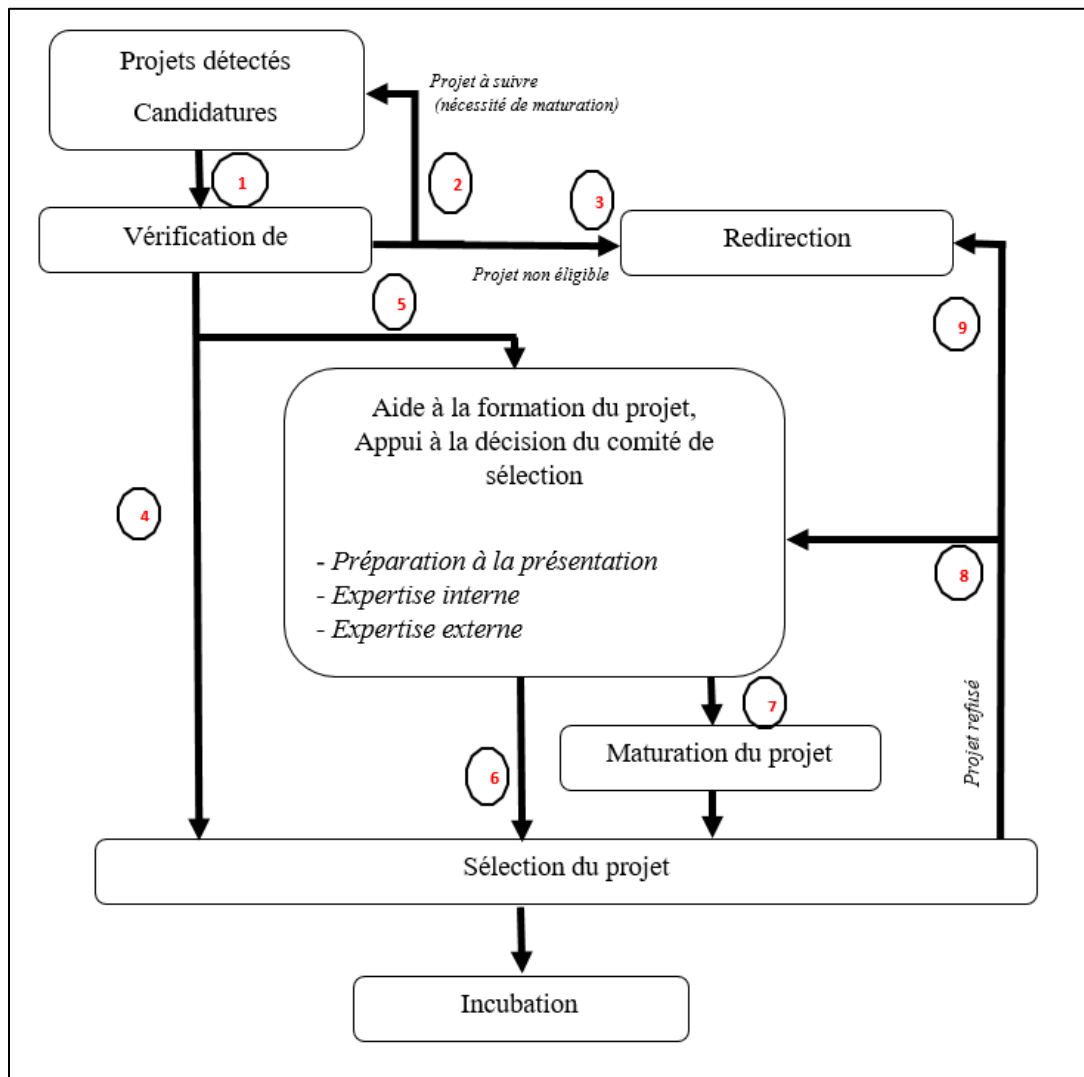
En effet, la difficulté d'utiliser le potentiel des universités pour créer des entreprises s'explique par un cadre législatif défavorable, du fait qu'avant l'introduction de la loi française sur l'innovation et la recherche, une entreprise était créée pour 1 000 chercheurs chaque année. Même si nous pensons que la technologie et la science ont un grand potentiel, la possibilité pour les chercheurs de créer des entreprises est très faible. Cet objectif peut être atteint grâce à deux textes législatifs qui interdisent aux fonctionnaires de créer des entreprises et de maintenir le contact avec leurs organisations d'origine. L'incubation consiste à réduire les obstacles à la coopération avec les universités et les entreprises.

Dans cette optique, le personnel universitaire (enseignants-chercheurs, ingénieurs de recherche, etc.) peut apporter aide, conseil et même participer au capital de l'entreprise tout en menant des activités à l'université. En outre, les incubateurs s'inscrivent particulièrement dans la volonté de favoriser la création de structures d'accompagnement des entreprises issues des activités universitaires. Cependant, l'organisation de l'incubateur peut mobiliser le réseau de compétences pour accompagner spécifiquement les porteurs de projets sélectionnés avec des moyens humains, matériels et financiers, dont l'objectif est d'assurer son transfert vers le monde socio-économique.

L'introduction de l'incubation dans les universités marocaines a permis de déceler l'importance de cette structure dans l'appui à la création des entreprises innovantes. Toutefois, la chaîne de valeur du dispositif d'incubation comprend d'autres parties prenantes qui sont impliquées directement dans le processus de création des entreprises innovantes notamment l'État. Par le biais du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation (MESESI) l'État a initié les dispositifs d'incubation au sein des universités marocaines, mais également en contribution du Ministère d'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Economie Numérique à travers l'agence « Maroc PME » qui propose un soutien adapté au cycle de vie de chaque projet innovant.

On distingue plusieurs phases dans le processus d'incubation des projets de création d'entreprises innovantes : Partant de la phase de la constitution des équipes au sein des incubateurs, la sélection des projets, l'incubation et le suivi des entreprises créées. Premièrement, la phase de détection des projets de création des entreprises innovantes qui se fait en menant des actions de sensibilisation à l'entrepreneuriat innovante, en identifiant les projets convenables dont la faisabilité scientifique et technique ainsi que la propriété intellectuelle sont approuvées. Deuxièmement, la phase de sélection des projets comme l'explique le schéma ci-dessous (Figure 2) et finalement la phase d'incubation effective des projets innovants.

Figure 3 : Les différentes pratiques en matière de présélection des projets d'incubation universitaire



Source : Ministère délégué à la recherche et aux nouvelles technologies, France.

Dans le schéma ci-dessus, les tâches dans le processus de pré-incubation sont définies comme suit :

- 1- La vérification de l'adéquation des projets candidats avec les critères de sélection de l'incubateur ;
- 2- Dans le cas où le projet n'est pas clairement défini par le porteur ou ne répond pas aux critères de l'incubateur, il est renvoyé jusqu'à maturation et développement du projet ;
- 3- Dans le cas où le projet est non éligible, il est redirigé vers d'autres structures d'accompagnement selon la situation ;
- 4- La sélection du projet pour incubation ;
- 5- Avant de procéder à l'incubation du projet, l'équipe de l'incubateur peut appuyer les porteurs dans le montage de leurs projets et la formalisation de leurs dossiers ;
- 6- La sélection du projet ;
- 7- Les projets assistés dans l'étape 5 sont destinés à être incubés après leur maturation. Les actions de maturation consistent à fournir de l'aide dans la construction des équipes, la formalisation du dossier et la rédaction du business plan...
- 8 et 9 - Le projet est soit sélectionné pour incubation, soit rejeté.

Pour les projet admis à l'incubation, les universités proposent des services d'accompagnement permettant la création des entreprises innovantes à travers trois rubriques :

- 1ère Rubrique : Consultation

Dans cette rubrique, la structure d'accompagnement universitaire propose des services d'aide à la préparation de projet d'entreprise et à sa création, des formations d'amélioration des compétences entrepreneuriales nécessaires ainsi que des actions de soutien et d'assistance technique, financière, légales et commerciales. Elle consiste au premier rang à assister le jeune porteur de projet dans la phase de pré-crédation à bien préparer son projet et à détecter toutes les opportunités qui lui s'affichent et à bien définir ses besoins ainsi que les obstacles pouvant freiner le lancement du projet.

- 2ème Rubrique : Maillage de réseaux

Les structures d'accompagnement universitaire garantissent aux porteurs de projets à ce niveau la possibilité de réseautage lui permettant de rencontrer d'autres entreprises, fournisseurs ou clients potentiels pouvant faire l'objet d'un futur Business Collaboration. La mise en relation dont bénéficie le porteur de projet avec les centres de Recherche et Développement de grandes structures ainsi que l'accès au réseau des partenaires internationaux présentent de grandes opportunités pour se ressourcer et de bénéficier du partage d'expérience offert par son réseau.

- 3ème Rubrique : Infrastructures et service NTIC

À ce niveau, la création d'entreprises innovantes est concrétisée et mise en place et permet à la structure d'accompagnement universitaire de proposer des services ciblant les porteurs de projets innovants dont l'hébergement, la mise à disposition des outils et moyens de fonctionnement et de communication permettant aux entreprises de se lancer. Également, il est proposé des services de suivis et conseil, d'accès aux laboratoires et aux départements de recherche au sein de l'université.

3. La contribution de l'université marocaine à la création des entreprises innovantes internationales :

3.1 La stratégie d'internationalisation au profit des projets innovants incubés par les universités marocaines :

Le développement du concept de l'université entrepreneurial dans un contexte d'internationalisation consiste sur l'intégration d'une dimension internationale dans les choix stratégiques des entreprises innovantes dès la phase d'incubation de leurs projets. L'internationalisation n'est pas une fin en soi, mais un moyen pour le changement et l'amélioration des entreprises innovantes. Elle introduit des modes de pensée alternatifs et remet en question les méthodes de recherche traditionnelles. L'internationalisation présente un axe important pour les stratégies et politiques de développement des universités.

Afin de proposer un choix d'internationalisation pour les projets innovants incubés par les universités marocaines, les incubateurs universitaires doivent répondre aux besoins particuliers éprouvés par ces projets. En effet, se lancer dans un marché international engage une prise de risque élevée par les jeunes entrepreneurs ainsi qu'une faible détection d'opportunité d'affaires. Par conséquent, l'incubateur universitaire vise à créer un environnement favorisant le positionnement à l'international des projets innovants, la consolidation de leur développement ainsi que la valorisation de leur chance de lancement et de développement de l'entreprise innovante, résultat de l'incubation.

La cadence du développement des projets innovants incubés par les universités est conditionnée par plusieurs facteurs, dont l'ampleur du marché. En fait, le lancement des projets innovants sur le marché international permet à l'entreprise de trouver plus d'opportunités de croissance dans d'autres pays grâce aux activités d'exportation, d'agrandir sa part du marché et de devenir plus compétitive.

Dans ce travail, nous évoquons le modèle d'incubation proposé par l'incubateur de l'Université Hassan 2 de Casablanca (l'UH2C) à travers sa collaboration avec le Centre Research Economic Enterprise Development (CREED) issu de l'Université de l'Indiana. L'incubateur de l'UH2C fait partie de la Cité de l'Innovation, de l'Insertion et de l'Entrepreneuriat de l'UH2C et a pour objectif central l'accompagnement des porteurs de projet dans la création de leurs entreprises en transférant leurs projets vers le secteur industriel, et ce en leur proposant des infrastructures physiques et digitales performantes en termes de salles, laboratoires de recherche, centre de langues et soft skills, ainsi qu'un réseau élargi de partenaires nationaux et internationaux. Il est fondé sur un ensemble de missions, notamment la valorisation et l'accompagnement des projets innovants, l'appui au développement technologique destiné à la commercialisation, l'essaimage de la culture de valorisation des idées innovantes au sein de l'université Hassan II, la promotion de l'entrepreneuriat innovant et de la création des entreprises innovantes à travers la recherche axée sur la commercialisation et la contribution au développement économique basé sur l'innovation.

À l'échelle internationale, l'incubateur de l'UH2C propose un prototype des projets innovants d'ampleur internationale à travers la contribution à la conception des projets orientés vers l'international et la création des entreprises exportatrices. La dimension internationale de l'incubateur est développée suite aux échanges effectués avec d'autres incubateurs internationaux dans le cadre d'un réseau d'universités ayant pour but l'accélération de l'internationalisation des projets émanant des universités partenaires à travers une multitude de services offerts par ledit réseau. En outre, l'incubateur de l'UH2C est affilié à l'Association d'Incubation des Entreprises Nationales et promeut le modèle de l'entreprise globale, et ce en se dotant d'une infrastructure favorable à l'accueil des projets innovants nationaux et internationaux.

L'incubateur présente ses services selon un processus prédéfini commençant par la phase de pré-incubation qui consiste à préparer les porteurs de projets à l'entrepreneuriat innovant à travers l'appui à l'innovation et l'émergence des idées de projets innovants. Ensuite, il s'en charge de l'incubation effective des projets qui se divisent en projet national suivant le processus d'incubation locale ou bien projet international subissant une Globale Incubation comme le montre le schéma suivant :

Figure 4 : Processus d'incubation des projets innovants à l'échelle nationale et internationale.



Source : HERR et al, GIDS&SE du LAPSTICE, Université Hassan II, Casablanca.

Le développement international des projets incubés par l'incubateur de l'UH2C est assuré ensuite par le CREED qui, après évaluation et acceptation, connecte le projet aux partenaires internationaux et le prépare pour accéder au marché mondial.

En effet, l'étude du modèle d'incubation internationale présenté par l'incubateur de l'UH2C nous a permis de réfléchir des paramètres permettant d'orienter les incubateurs nationaux vers le marché mondial. En intégrant la dimension internationale dans leurs projets de création d'entreprises innovantes, les incubateurs universitaires doivent prendre en considération la nature de chaque projet : le projet incubé doit être facilement reproductible, reposant sur un résultat de recherche/innovation et visant le marché international. D'ailleurs, le porteur de projet innovant en visant l'approche du « Born Global », est mené à faire une sélection des marchés géographiques dans lesquels il souhaite se lancer, ce choix demeure conditionné par le type de produit développé ainsi que par le mode de commercialisation qu'il envisage.

Ensuite, il faut évoquer les choix des modes d'entrée sur les marchés étrangers qui s'offrent à ce type de l'entreprise. Selon Mayrhofer et Urban (2001), il existe cinq modes que toute entreprise peut utiliser notamment : Les activités d'exportation, les coopérations avec les partenaires étrangers et les filiales étrangères contrôlées par l'entreprise. Toutefois, une étude menée sur les projets d'internationalisation dans l'incubateur universitaire français Jean Moulin en Décembre 2016 a montré que les porteurs de projets rattachés à un incubateur universitaire préfèrent le développement des activités d'exportation plus que les deux modes restant puisqu'il leur permet de préserver une certaine autonomie. Cependant, les coopérations avec des partenaires étrangers présentent à son tour une opportunité propice pour les projets innovants incubés puisqu'ils concernent des activités de recherche et développement et peuvent consolider davantage le rôle de l'université dans la création des entreprises innovantes.

Les incubateurs axés sur l'international offrent aux porteurs de projets incubés un réseau important à l'échelle internationale. Ils permettent aux porteurs de projets innovants de communiquer entre eux et de bénéficier du partage d'expérience entre eux, ainsi que de nouer des relations internationales avec des chercheurs et des entrepreneurs appartenant à d'autres incubateurs universitaires. Également, l'adhésion à un réseau international d'incubateurs permettra de favoriser le partage du savoir-faire entre les porteurs de projets et de valoriser l'offre de l'incubateur suite aux actions de mutualisation des ressources des incubateurs appartenant à ce réseau. Les opportunités de réseautage international apportent plusieurs avantages aux porteurs de projets innovants, particulièrement en termes d'accès aux marchés étrangers et de conseils sur la propriété industrielle et le commerce international.

L'incubateur universitaire ne remplit pas uniquement la fonction d'intermédiation au niveau international, mais également la fonction de diffusion d'information et de cadrage des bonnes pratiques d'incubation universitaire internationale afin d'assurer l'intégration réussie de l'entreprise innovante dans le marché international Il permet aux entreprises innovantes dès leur fondation de bénéficier de la connaissance afin de développer leur processus d'innovation, ainsi que de commercialiser leurs produits dans plusieurs pays. D'ailleurs, les entreprises innovantes tendent à émerger dans des secteurs caractérisés par une forte croissance, en détenant un avantage technologique supérieur, ce qui renforce leur vocation à s'internationaliser.

À travers la stratégie d'internationalisation, les porteurs de projet innovant incubé cherchent de jouir des avantages concurrentiels en étudiant les stratégies de commercialisation de leurs produits. Le rythme d'internationalisation diffère donc d'un projet à l'autre, tout dépend de l'activité visé, du marché ou de la décision des entrepreneurs. Ainsi, les projets incubés peuvent subir un rythme d'internationalisation rapide leur permettant de réussir sur les marchés très concurrentiels et leur impliquant le dépôt des brevets d'invention dans les pays visés par cette stratégie dès leur création.

3.2. Les attentes des porteurs de projets innovants vis-à-vis des incubateurs universitaires marocains au niveau international :

Il existe quatre aspects qui affectent la vitesse d'entrée d'une entreprise sur le marché international, notamment la proactivité, la perception du risque, la tolérance à l'ambiguïté et l'orientation internationale. À cet égard, l'incubateur universitaire trouve sa légitimité en tant que structure d'accompagnement qui initie les porteurs de projets innovants à s'internationaliser dès le départ.

Les incubateurs universitaires sont des structures d'accompagnement qui offrent des services de soutien aux projets entrepreneuriaux. Ils sont adaptés aux développements des projets incubés et mobilisent des ressources matérielles et immatérielles afin d'encourager les porteurs de projet à mettre en place leurs idées. Évidemment, favoriser le développement international et consolider les stratégies d'internationalisation des projets innovants présentent un axe de compétitivité tranchant chez les incubateurs universitaires.

En effet, l'innovation et haute technologie présentent un facteur qui détermine dans l'influence de l'internationalisation des entreprises, ce qui traduit l'importance accordée aux incubateurs universitaires ouverts sur l'étranger par les porteurs de projet innovants. Par conséquent, plusieurs initiatives peuvent être prises en compte par les incubateurs universitaires afin de favoriser l'internationalisation des entreprises créées dans le cadre d'incubation universitaire. La mise en place d'un service de développement international au sein des incubateurs universitaires peut consolider l'adoption d'une stratégie d'internationalisation par les projets incubés, et ce en mettant à la disposition des porteurs de projets innovants une variété de service en relation avec le commerce international, le niveau d'avancement des innovations technologiques dans d'autres pays ainsi qu'avec des collaborateurs internationaux. De plus, les incubateurs universitaires peuvent mettre en valeur le profil des intervenants dans le processus d'incubation en proposant aux incubées des consultations des experts internationaux, ces derniers sont plus aptes à saisir les aspirations des entreprises innovantes visant le Born Global. Afin d'aider les porteurs de projet à concevoir leurs projets, les incubateurs universitaires apportent une aide non financière constituée du réseau, des compétences et expériences ainsi que d'accompagnement. En effet, dans le modèle d'internationalisation d'Uppsala, Johanson et Vahlne (2009) expliquent comment l'insertion dans les réseaux permet aux entreprises de s'internationaliser avec succès. Ainsi, le rôle de l'incubateur universitaire est important du fait qu'il couvre le manque de ressources et de compétences prouvé par les projets incubés en leur permettant de conquérir des marchés à l'international, l'incubateur permet d'élargir le réseau des porteurs de projets et d'échanger avec des partenaires nationaux et internationaux à travers l'université. Les opportunités internationales qui peuvent être offertes par un incubateur universitaire permettent d'avoir un portefeuille de clients potentiels et des contacts étrangers.

Encore, il en résulte de cette démarche un échange entre les incubateurs à l'échelle internationale, des partenariats bilatéraux ou multilatéraux ainsi qu'une mutualisation des ressources matérielles et immatérielles. L'ouverture sur d'autres incubateurs internationaux peut stimuler le travail des structures nationales également à travers le partage d'expériences, de connaissances et des ressources de prototypes. Une action pareille contribuera au développement de la culture d'entrepreneuriat international chez les porteurs de projets et peut les initier et encourager au Born Global comme choix stratégique.

Par conséquent, et dès la conception de son projet, l'entreprise vise le positionnement sur le marché international en adaptant son offre aux besoins du marché international. En outre, et en collaborant avec d'autres partenaires internationaux tels que les universités ou les organismes internationaux jouant le rôle de facilitateurs, les entreprises en question peuvent pénétrer les marchés qui les intéressent d'une façon plus souple et se retirer des marchés moins intéressants. Cet accompagnement à l'échelle internationale demeure nécessaire pour les entreprises

innovantes en phase de création afin de surmonter les contraintes de la globalisation de l'économie.

L'orientation entrepreneuriale assurée par les incubateurs universitaires doit s'inspirer de la mondialisation et préparer les jeunes entrepreneurs à la pénétration des marchés étrangers. En effet, il existe trois capacités entrepreneuriales qu'un incubateur universitaire doit développer chez les porteurs de projets innovants afin de garantir le succès de l'internationalisation : l'identification de l'opportunité internationale, la capacité de collaboration ainsi que les relais institutionnels.

4. Conclusion :

Somme toute, un incubateur ouvert sur l'international est un incubateur qui permet aux projets d'entreprise qu'il héberge de concevoir leur projet et de démarrer à l'international. L'incubateur universitaire peut combler les besoins en matière de stratégies d'internationalisation à travers plusieurs initiatives. En effet, sur la base des services offerts par chaque incubateur universitaire que le porteur de projet fait son choix, et ce, en fonction de la trajectoire d'internationalisation qui peut être proposée par chaque incubateur. D'ailleurs, l'utilisation des ressources localisées à l'étranger ainsi que la participation aux missions de recherches et développement en collaboration avec des laboratoires étrangers et des universités internationales permettent aux porteurs de projets de surmonter les difficultés liées au manque d'information et d'avoir un accès direct à l'international.

Nous constatons à travers cette étude que les incubateurs universitaires sont menés à appliquer un ensemble d'actions permettant aux porteurs de projets innovants incubés de viser l'international. L'adhésion à un réseau international des incubateurs permettra non seulement de développer le rendu de l'incubateur spécialement en matière d'encouragement de l'innovation et de la recherche et développement, mais également d'offrir des opportunités internationales importantes aux porteurs de projets innovants. Les incubateurs universitaires doivent prendre en compte la particularité présentée par les projets visant le Born Global, notamment en termes d'échanges, de retour d'expérience et de mise en réseaux avec d'autres partenaires.

Les implications de ce travail de recherche concernent à la fois l'incubateur universitaire et les projets innovants incubés qui peuvent être orientés sur l'international et visent le Born Global. En mettant la lumière sur les actions des incubateurs internationaux et les attentes des porteurs de projets, cette recherche vise à montrer le rôle primordial de l'université dans la création des entreprises innovantes, et surtout celle axée sur l'international.

Références :

- (1). Amendola, A. (1992), Controversies in diagnosis and management of syndesmosis injuries of the ankle, *Foot & ankle*, 13(1), 44-50.
- (2). Araujo et al (2005), « Spin off académico : Criando riquezas a partir de conhecimento e pesquisa », *Assuntos Gerais, Quim. Nova*, Vol. 28, Suplemento, S26-S35, 2005.
- (3). Attou, O. E., Taouaf, I., & Arouch, M. (2019), Les incubateurs universitaires au Maroc: État des lieux et perspectives. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 26(1), 163-174.
- (4). Attouch H et Nia H. (2011), *Universités marocaines à la croisée des chemins*, Editions Repères et Perspectives.

- (5). Barney J.B. (1991) « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of management*.
- (6). Beylat, J.L. et Tambourin, P. (2017), Proposition de modernisation de la loi Allègre et de simplification de l'intéressement, *La création d'entreprise par les chercheurs et l'intéressement des inventeurs*, Paris, p :9.
- (7). Bourgeois E. (1991), *La PMI innovatrice : guide du développement international*, collection ENTREPRISE, éditions Organisation, Paris.
- (8). Carrier C. (2000), « Défis, enjeux et pistes d'action pour une formation entrepreneuriale renouvelée », *Revue Gestion*.
- (9). Dokou G.A. (2001), « Accompagnement entrepreneurial et construction des facteurs clés de succès », *Actes de la Xème conférence de l'AIMS*, Québec.
- (10). Dokou G.A., Baudoux M. et Rogé M. (2000), *L'accompagnement managérial et industriel de la PME*, L'Harmattan, Paris.
- (11). Drucker P.F (1985), *Innovation and Entrepreneurship : Practice and Principles*, Harper Business, New York.
- (12). Elbahjaoui M, A. E. (2021), *Incubation Process : A Key Innovation Lever for Successful Start-Up Businesses*.
- (13). Engelman, R., Zen, A. C., & Fracasso, E. M. (2015). The impact of the incubator on the internationalization of firms. *Journal of Technology Management and Innovation*, 10(1), 29–39.
- (14). Johanson, J. et Vahlne J. (2009), « The Uppsala internationalization process model revisited : From liability of foreignness to liability of outsidership », *Journal of International Business Studies*, Vol. 40.
- (15). Knight G. S. et Cavusgil S. (2004), « Innovation, Organizational capabilities and the born global firm », *Journal of International Business Studies*, n°35, Vol 2, p. 1411-1431.
- (16). Larionova, M., (2012), *Internationalisation and the Entrepreneurial University: Mutual Reinforcement for Maximum Results*. in *Rethinking Education, Reshaping Economies: A Conversation Starter for the EAIE 2012 Annual Conference in Dublin*, SSRN.
- (17). Latifa, H. O. R. R., & BOUMAHMAZA, M. (2018), « Contribution au développement d'un apprentissage pédagogique en entrepreneuriat international. », *The Journal of Quality in Education*, 8(12), 13-13.
- (18). Le Roy F, Torrès O. (2000), « La place de l'innovation dans les stratégies concurrentielles des entreprises internationales », *Revue Innovation*, 2000, n°13.
- (19). Mayrhofer U. et Salvadori T. (2018), « Les projets de développement international des start-up incubées », *Capacités entrepreneuriales : Des organisations aux territoires*, édition EMS Management et Société, p.111-125.
- (20). Van Weele, M. A., Frank, ; Van Rijnsoever, J., Groen, M., Moors, E. H. M., Van Rijnsoever, F. J., & Ni, J. V. (2020). Gimme shelter ? Heterogeneous preferences for tangible and intangible resources when choosing an incubator. *The Journal of Technology Transfer*, 45, 984–1015
- (21). Verhes F.J., Meuleberg M.T. « Market orientation, innovativeness, product innovation and performance in small firms », *Journal of Small Business Management* 42-2.