

L'entrepreneuriat à l'université marocaine: Etat des lieux et perspectives

Moussadak Hakima

Doctorante en Communication Faculté
des Lettres et des Sciences Humaines
Université Mohamed Premier - Maroc
hakima.moussadak@gmail.com

Rouhaili Kawter

Doctorante en Communication Faculté
des Lettres et des Sciences Humaines
Université Mohamed Premier - Maroc
k.rouhail@gmail.com

ملخص

توفر الجامعة المغربية تعليماً عاماً ونظرياً لا يمكن بالضرورة من خلق فوري للثروات، إلا أن الوضع الاقتصادي والاجتماعي الجديد يحتم عليها عدم الاقتصار فقط على التدريس والبحث العلمي، بل اعتماد تقنيات جديدة كالتدريب والمرافقة وتقييم المشاريع الريادية المقاولاتية.

يحاول هذا المقال تحليل العلاقة بين الجامعة المغربية وروح المقاول. فهو يشير إلى الإطار العام التحليلي مذكراً بتعريف روح المقاول، وكيف تم نسج العلاقة بين الجامعة المغربية وروح المقاول بالإضافة إلى الإجراءات المتخذة من طرف الجامعة المغربية في مجال المقاولاتية وريادة الأعمال.

كلمات مفتاحية: تعليم عالي، جامعات، حاضنة المشاريع، إنشاء المشروع، طالب.

Résumé

Traditionnellement, l'université marocaine dispense un savoir général et théorique qui ne permet pas nécessairement la création immédiate de richesse. Cependant, de par la nouvelle conjoncture économique et sociale, sa mission ne doit plus être restreinte à l'enseignement et la recherche mais plutôt à la sélection, l'accompagnement et l'évaluation des projets entrepreneuriaux.

L'importance du rôle de l'enseignement dans l'encouragement de l'incubation et la mise en place d'initiatives, a jeté les jalons servant de vecteurs de rapprochement entre l'université et l'entreprise.

Cet article essaye d'analyser les rapports entre l'université marocaine et l'entrepreneuriat. En premier lieu, il rappelle le cadre général d'analyse en rappelant la définition de l'entrepreneuriat et comment s'est tissée la relation entre l'université marocaine et l'entrepreneuriat. En second lieu, il illustre les actions menées par l'université marocaine en faveur de l'entrepreneuriat.

Mots clés : enseignement supérieur, université, entrepreneuriat, incubateur, création de projet, étudiant.

Introduction

L'université est considérée comme un acteur socio-économique qui valorise la recherche. Elle joue un rôle très important dans le développement économique et national du pays.

Afin d'encourager et de promouvoir la recherche scientifique et universitaire, des incubateurs universitaires ont été créés. Ils constituent une opportunité pour orienter la recherche universitaire vers les besoins de développement socio-économique du Maroc.

La mission des incubateurs est de faciliter la mise sur le marché des entreprises, des produits et des procédés innovants.

Alors que l'entrepreneuriat est considéré comme un outil clé permettant de stimuler la croissance économique et d'accroître les possibilités d'emploi et la lutte contre le chômage, ainsi que d'améliorer la productivité et la compétitivité.

Les chercheurs et les détenteurs du pouvoir de décisions s'accordent pour dire que l'université a son rôle à jouer pour promouvoir et faire répandre la culture entrepreneuriale. A noter qu'une université entrepreneuriale est une organisation dynamique et innovatrice, qui expérimente de nouvelles idées et de nouveaux processus, ce qui lui permet d'être toujours une locomotive pour le développement des actions encourageant l'entrepreneuriat.

Dans ce sens, l'entrepreneuriat universitaire pourrait se définir comme étant l'action, soutenue par le milieu de la recherche, pour générer de la valeur sur le marché du travail à travers la formation, l'innovation et l'accompagnement.

Le présent travail vise à présenter un état de lieux et de mesurer la portée de l'entrepreneuriat universitaire dans un contexte marocain notamment dans le cadre de l'université publique. Pour ce faire, cet article passe en revue les différentes approches théoriques de l'entrepreneuriat universitaire, et met en exergue le rôle de l'université, notamment dans sa relation avec l'entreprise et ce dans le but d'éclaircir les zones d'ombres de la problématique suivante : « comment l'université marocaine pourrait-elle promouvoir l'entrepreneuriat chez les étudiants ? »

1. Cadre conceptuel

1.1 Définitions et Genèse de l'entrepreneuriat

L'entrepreneuriat ou l'entrepreneuriat est une notion qui dérive du concept anglo-saxon « entrepreneurship » qui veut dire l'action de créer la richesse ou d'emploi dans une nation par la création d'une entreprise où la reprise d'une entreprise en difficultés. D'une manière très simple, l'entrepreneuriat c'est la volonté, la capacité et le fait d'entreprendre.

En essayant de donner une définition du concept d'entrepreneuriat, W.B. Gartner¹ a recensé quarante-quatre définitions, à partir d'une étude auprès des hommes politiques, de chercheurs et de chefs de grandes entreprises. Ainsi, il a dégagé huit thèmes de convergence entre les différentes définitions pour son approche conceptuelle de l'entrepreneuriat : présence d'un entrepreneur, l'innovation, la création d'une nouvelle organisation en vue de poursuivre une opportunité, la création de valeur, la question de l'entreprise à but lucratif ou non, la croissance, l'aspect unique phénomène, la présence d'un propriétaire gestionnaire.

Par ailleurs H.H. Stevenson et C.J. Jarillo² expliquent que la définition de l'entrepreneuriat est une vraie quête de sens : restreindre son champ risque d'éliminer des travaux qui peuvent être indispensables dans plusieurs domaines, l'étendre peut délayer sa particularité de champ d'étude spécifique. Ces deux chercheurs retiennent que l'entrepreneuriat est alimenté par la volonté de concrétiser une opportunité³ sans trop faire attention aux ressources disponibles.

D'un autre côté, W.D. Bygrave et C.W. Hoffer⁴ ont dépassé, dans leur analyse, la dimension individuelle de l'entrepreneuriat pour intégrer l'événement et le processus. Ils ont identifié neuf caractéristiques : la présence de la volonté humaine, la firme individuelle, le changement d'état « quantique », la discontinuité, le processus holistique et dynamique, l'aspect unique, les nombreuses variables antécédentes, les conditions initiales de ses variables.

Quant aux approches liées à l'individu (Weber, McClelland, Manfred Kets de Vries, Hernandez, Landstrom, Carland), elles mettent en exergue les caractéristiques psychosociologiques des entrepreneurs, leurs traits de personnalité, leurs motivations, leurs comportements. L'objectif est de comprendre et de percevoir ces personnes qui osent entreprendre et de cerner les éléments influençant leur intention et attitudes entrepreneuriales (Benredjem, 2010 ; Koubaa et Sahibedine, 2012).

D'où le débat agitant et partagé sur ce point et qui conduit à s'intéresser à l'étude des processus entrepreneuriaux (Gartner, Bygrave, Hofer, Cunningham, Lischeron). Cette approche considère l'entrepreneuriat comme un phénomène complexe, multi-facettes et dimensions où l'évaluation personnelle, l'anticipation, l'action et la remise en cause des hommes et de l'organisation se font d'une manière itérative.

Outre les approches théoriques, plusieurs chercheurs s'intéressent à l'apport de l'entrepreneuriat et à sa valeur ajoutée dans le tissu économique et social. La création d'entreprise signifie la création d'emplois et pour pérenniser, elle doit miser sur l'innovation et l'accompagnement de changements structurels (Fayolle, 2005).

1.2 Le rôle de l'université

L'Université marocaine est en mutation depuis l'approbation de la loi 01/00 de Mai 2000 portant sur la réforme de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique au Maroc. Cette loi est entrée en application en septembre 2003. Elle stipule dans son article 7 que *« dans le cadre des missions qui leurs sont dévolues par la présente loi, les universités peuvent assurer par voie de convention, des prestations de services à titre onéreux, créer des incubateurs d'entreprises innovantes, exploiter des brevets et licences et commercialiser les produits de leurs activités »*.

En même temps, les universités peuvent jouer la carte de l'entrepreneuriat en renforçant leurs activités entrepreneuriales (prendre des participations dans des entreprises publiques et privées ; créer des sociétés filiales ; constituer des groupements d'intérêt public).

A ce titre, l'Université est, d'ores et déjà, un acteur incontournable dans le développement socioéconomique marocain. Elle est appelée à être plus flexible et plus réactive face aux nouveaux besoins et défis socioéconomiques, et ainsi être en phase avec les changements du tissu économique national qui connaît la création de différents dispositifs et structures d'information et de facilitation de l'auto-insertion des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle (CNJA⁵, PIACE⁶, ANPME⁷...).

Les formations à l'entrepreneuriat au Maroc ont été quasi absentes au niveau des universités et écoles il y a 10 ans à l'exception de quelques actions rares de sensibilisation à l'esprit d'entreprises.

A partir des années 2000 - 2002, certaines écoles et facultés ont commencé à insérer des cours ou modules d'entrepreneuriat dans leur cursus. Ces actions volontaristes ont vu le jour dans le cadre des mutations du contexte économique et du système d'enseignement supérieur.

2. Emergence de la relation université- entrepreneuriat

Une des missions de l'université est de favoriser le passage des étudiants vers le monde professionnel. Ce qui constitue une brèche à cette relation. S'ajoute à cela d'autres phénomènes qui semblent contribuer à l'émergence de la relation université –entrepreneuriat.

D'abord, le modèle de la grande entreprise atteint ses limites ; c'est un modèle économique qui arrive à saturation dans la création de l'emploi et le développement

économique local. Il faut chercher de nouveaux modèles qui peuvent résister et pérenniser dans des univers instables et à risques et savoir s'y manager.

Ensuite, le modèle du salariat comme mode de régulation entre les personnes, ne suffit plus pour absorber la main-d'œuvre et créer du travail. La quête d'autres formes de professionnalisation mène alors à l'entrepreneuriat.

Par ailleurs, la prise de conscience par les pouvoirs publics du rôle de l'entrepreneuriat dans l'économie nationale et locale renforce la volonté du rapprochement des deux parties, notamment par quelques initiatives juridiques (Charte nationale sur l'éducation et la formation, loi 01-00).

En outre, les écrits sur cette relation la définissent comme un processus qui s'est construit par phases (Schmitt et al, 2005) :

- Pré-relation : l'absence de l'entrepreneuriat au sein de l'université est alimentée par plusieurs préjugés sur l'entrepreneuriat (irrégularité, aléa, imprévisibilité, risque).
- Initialisation: A ce stade commence la construction de la relation entrepreneuriat –université.
- Valorisation: concrètement elle se caractérise par une nouvelle vision aux missions attribuées à l'université. C'est-à-dire passer de l'aspect scientifique à l'aspect industriel (Aurelle, 1998), et se donner les moyens pour l'actionnabilité de la recherche (Schmitt, 2004).
- Intégration: le temps de l'intégration constitue la consécration des efforts fournis lors de la valorisation, par le biais de l'incubation.
- Évaluation : une étape nécessaire, mais rarement bien réfléchie et bien intégrée dans le processus de l'entrepreneuriat. Elle porte essentiellement sur les actions et moyens locaux.

Plus concrètement, le changement du rôle de l'université par l'élargissement de ses missions va permettre de diffuser une culture plus favorable à l'entrepreneuriat par le biais :

- de la formation (transfert des connaissances, de savoir-faire et développement des compétences) ;
- de la recherche (exploitation d'opportunités, création de valeur, transfert des résultats de la recherche vers le marché et l'industrie) ;
- de l'accompagnement (structure de valorisation, d'incubation, dispositifs d'évaluation).

3. Les actions menées par l'université marocaine en faveur de l'entrepreneuriat

3.1 Les actions entreprises par l'université marocaine

Les actions entreprises par l'université pour stimuler la création d'entreprises peuvent être schématisées comme suit :

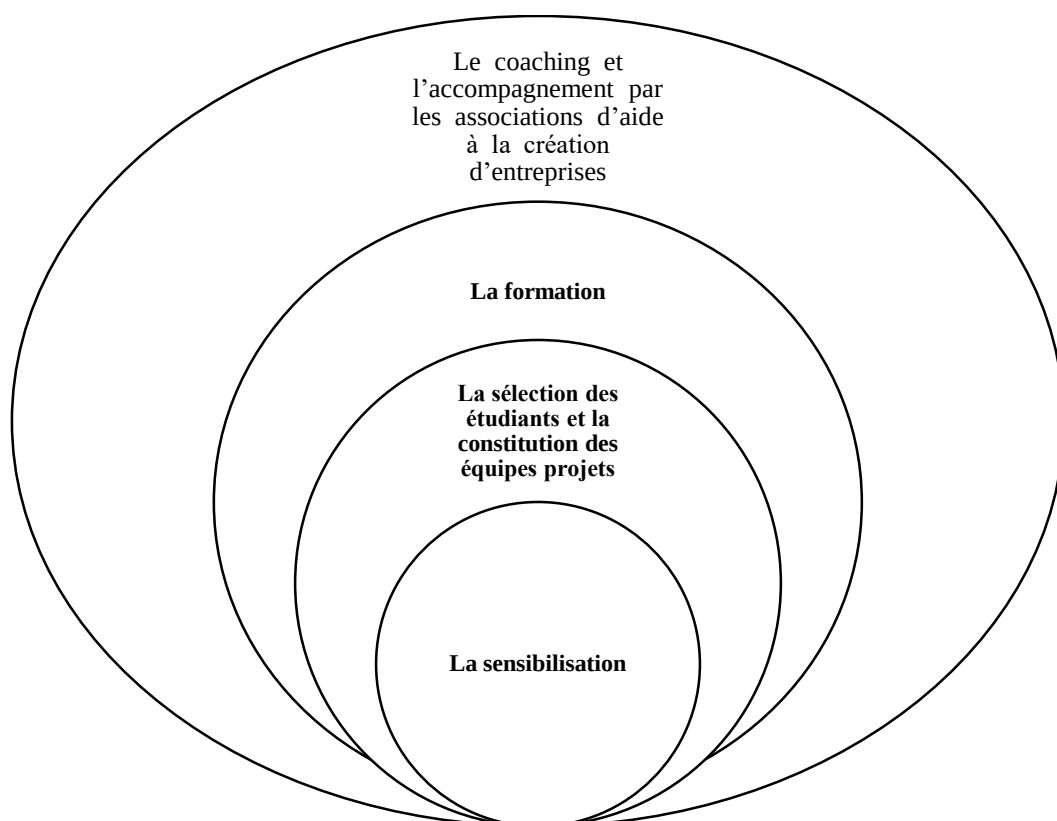


Figure 1. Actions en faveur de l'entrepreneuriat innovant

a. La sensibilisation

Généralement, la sensibilisation vise à présenter l'entrepreneuriat comme un élargissement des choix possibles et comme une étape dans la carrière (Fayolle et al, 2005, p.30).

La sensibilisation est organisée par l'université en invitant des personnalités de l'environnement de l'entrepreneuriat et de l'innovation pour apporter une vision terrain sur les opportunités de création d'entreprises au niveau de la région : centre régional d'investissement, incubateur, bailleurs de fonds, associations d'aide à la création d'entreprises....

b. La sélection des étudiants et la constitution des équipes projets

La sélection des étudiants se fait en se basant sur les trois outils suivants :

- l'analyse des fiches d'inscription remises par les étudiants ;
- les résultats des tests de profil entrepreneur ;
- les entretiens avec les groupes d'étudiants.

Les équipes projets sont constituées avec chaque groupe qui travaillera sur une idée de projet. La logique groupe vise à créer plus de complémentarité, de débat et de synergie tout en simulant le travail en équipe dans une entreprise. Chaque noyau

d'étudiants sélectionné est réparti en 5 à 6 équipes projet autour d'une idée de projet. Chaque équipe est composée, dans la mesure du possible, de 4 étudiants dont chacun est responsable d'une fonction précise :

- un directeur du projet pour la coordination globale du projet. Ce rôle est rempli par l'étudiant ayant le plus de charisme et de leadership au sein du groupe ;
- un responsable marketing;
- un responsable financier;
- un responsable production.

c. La formation

La formation est étalée sur une période de 20 semaines et concerne, selon les filières de formation, les périodes d'octobre à février ou celle de février à juin. La formation se compose de

Huit sessions de cours d'un volume global de 31 heures et de 7 séminaires thématiques d'un volume horaire de 19 heures.

Parmi les compétences techniques :

- la réalisation des business plans ;
- la négociation avec les bailleurs de fonds et les investisseurs ;
- la réalisation des études de marché ;
- l'élaboration de la stratégie marketing et du plan opérationnel ;
- l'identification des sources d'informations ;
- l'évaluation de projets ;
- l'établissement des prévisions financières ;
- la connaissance du processus juridique de la création d'entreprises ;
- l'information sur les différents outils et moyens de financement.

d. Le coaching et l'accompagnement par les associations d'aide à la création d'entreprises

Le coaching et l'accompagnement des étudiants leur permettent une meilleure orientation de leurs projets et une élaboration efficace de leurs business plans. Les coaches et accompagnateurs sont sollicités pour les aspects suivants :

- l'élaboration de l'étude de marché ;
- la méthodologie d'estimation du chiffre d'affaire ;
- l'élaboration de l'étude technique ;
- l'évaluation du programme d'investissement
- l'élaboration du compte des produits et charges prévisionnel ;
- le choix du plan de financement ;
- la finalisation du business plan.

e. La sélection des meilleurs projets

Afin de stimuler l'intérêt, la motivation et le sérieux des étudiants qui ont suivi la formation, et en sus des éléments de motivation prévus (attestation, incubation, financement,...), le concours de sélection des meilleurs projets de chaque université permet de sélectionner les 6 meilleurs projets sur la base des évaluations des business plans, la qualité du travail réalisé, le respect des engagements et les présentations de projet remises.

Cette évaluation est réalisée par un comité constitué des formateurs responsables du module ainsi que du responsable pédagogique chargé de la gestion du module de formation.

4. L'incubation universitaire au Maroc

4.1 Définition des incubateurs universitaires

« L'incubateur universitaire » est un terme qui est apparu aux Etats unis depuis les années 50, mais il n'a été développé qu'à partir des années 80 suite à l'augmentation du taux de chômage.

Aujourd'hui, des centaines d'incubateurs existent partout dans le monde.

L'incubateur universitaire est un lieu d'accueil et d'accompagnement des porteurs de projets surtout des projets innovants, pour une période bien déterminée et où on offre des services logistiques, administratifs et de consultation.

4.2 Le rôle des incubateurs universitaires

L'incubateur universitaire a pour mission d'accompagner les porteurs de projets innovants à la constitution de leurs entreprises. Il est un outil très important à la valorisation de la recherche universitaire et de la promotion de l'innovation.

Il a pour finalité d'augmenter les chances de concrétisation des projets encourus en entreprises innovantes. Ces entreprises vont créer des emplois et vont participer à la croissance et à l'amélioration du bien-être de la société.

La mise en place de structures d'incubation incarne donc le croisement de deux politiques: l'innovation (développement de l'économie de la connaissance) et l'entrepreneuriat (son enseignement au sein des universités). De façon plus générale, l'incubation dans ce cadre est *« une pratique consistant pour une université à encourager et à aider sur les plans financier, technique et managérial, ses employés et ses étudiants à créer leurs propres entreprises, grâce à toute forme d'appui et d'accompagnement en vue de l'exploitation commerciale d'une idée ou d'une invention universitaire »* (Schmitt et al., 2005, 191). De ce fait, les fonctions des incubateurs se résument dans les points suivants:

- Héberger des projets issus de l'université pour une certaine période ;

- Favoriser l'accompagnement ;
- Permettre de trouver des débouchés ;
- Participer à la construction d'un plan d'affaires dans le but de trouver des financements.

Toutefois, le fonctionnement des structures de l'incubation est au cœur d'enjeux qui risquent d'entraver son efficacité (Albert et al, 2003 ; Skouri, 2005):

- Choc entre deux cultures différentes (académique et industrielle) ;
- Problème de la propriété industrielle et sa répartition ;
- Statuts juridique, organisationnel, financier et de gouvernance de ces institutions ;
- Complexité des processus d'accompagnement de l'idée au projet et du projet à l'entreprise.

4.3 L'incubation au Maroc

Au Maroc plusieurs mesures ont été mises en place afin de favoriser la création des incubateurs universitaires à savoir :

- L'article 7 de la loi 01-00 encourage la création des incubateurs universitaires : « Dans le cadre des missions qui leurs sont dévolues par la présente loi, les universités peuvent assurer par voie de convention, des prestations des services à titre onéreux, créer des incubateurs d'entreprises innovante, exploiter des brevets et licences et commercialiser les produits de leurs activités. »
- L'augmentation du budget de la recherche et développement. Le Maroc consacre environ 0,8% de son PIB à la recherche et développement.
- La création du Réseau Maroc Incubation et Essaimage (RMIE) à partir de 2012. Depuis sa création, le réseau a contribué au démarrage de plusieurs incubateurs universitaires répartis sur l'ensemble de territoire du Maroc :
- *Le centre d'innovation technologique(CIT) de l'école Mohammadia des ingénieurs (EMI).*
- *Le centre d'incubation et d'accueil des entreprises innovantes (CIAEI) de l'école nationale de l'industrie minérale (ENIM).*
- *L'incubateur Resincréé en partenariat par l'institut national des postes et télécommunications (INPT) et l'école nationale supérieure d'information et d'analyse des systèmes (ESIAS).*
- *L'incubateur universitaire de Marrakech (INMA).*
- *Le centre universitaire doukkala incubation (CUDI) de la faculté des sciences d'El Jadida.*
- *L'incubateur régional interuniversitaire du sud de l'université Ibn Zohr.*
- *L'incubateur Dynamique Est de la FSJES d'Oujda.*
- *L'incubateur du groupe ISIAM d'Agadir.*
- *L'incubateur de la FST de Béni Mellal.*

Depuis sa création, le RMIE a retenu une cinquantaine de projets innovants pour le financement de la phase d'incubation. Près d'une dizaine d'entre eux ont pu aboutir à la création d'entreprises innovantes.

Ce résultat est décevant tant au niveau du nombre d'incubateurs universitaires créés qu'au niveau du nombre d'entreprises incubées et créées. Les raisons de ce piètre résultat sont multiples ; on peut en citer les suivantes :

- L'absence d'une culture d'entrepreneuriat et d'innovation au sein même de la communauté universitaire. Les différentes démarches de sensibilisation à l'entrepreneuriat et à l'innovation menées restent insuffisantes.
- Un faible soutien financier : le seul moyen de financement des projets incubés en incubateurs universitaires est le Fonds de solidarité prioritaire.

• Conclusion

Nous constatons une convergence dans les réponses des différents acteurs vis-à-vis du cadre opérationnel en matière de l'entrepreneuriat universitaire. Les acteurs institutionnels sont de l'avis que les dispositifs mis en place pour encourager l'entrepreneuriat au sein de l'université marocaine doivent être plus développés et à la hauteur des attentes et exigences des porteurs de projets.

L'université devrait d'abord dispenser, pour les étudiants, les formations adéquates pour faire émerger l'esprit entrepreneurial et doter le porteur d'idée d'outils, d'aptitudes, de savoir et savoir-faire pour concrétiser cette idée. Ensuite, elle doit mettre à leur disposition les moyens nécessaires pour développer le projet vers la création d'entreprise. L'incubation qui est le résultat des efforts déployés par l'université et ses partenaires, ne devrait pas être l'objectif final du porteur de projet ; ce n'est qu'une étape et un aboutissement à court terme et qui doit fournir au futur entrepreneur les outils pour créer son entreprise sur le terrain et la rendre autonome vis-à-vis de l'incubateur universitaire. Ce dernier doit donc aider un adhérent à préparer sa sortie de l'incubation et gérer ainsi la rupture de sa couvaison.

Bibliographie

Alpha Dia A., (2011), L'université sénégalaise face à la problématique de l'entrepreneuriat », *Revue de l'entrepreneuriat*, n°1, vol.10, p. (8-32).

Alter Norbert, Comment les dirigeants des organisations peuvent tuer l'innovation?, *Gestion*, 2011/4 Vol. 36, p. 5-10.

Attouch Het Nia H. (2011), *Universités marocaines à la croisée des chemins*, Editions Repères et Perspectives.

Carrier C. (2009), L'enseignement de l'entrepreneuriat : au-delà des cours magistraux, des études de cas et du plan d'affaires, *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 8, n°2.

Castagnos

J.C. (1994), *Comprendre l'innovation pour repenser l'emploi*, Grenoble, éditions SEDIFOR.

FILION Louis Jacques (1991),

Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur, Les éditions de l'entrepreneur, 271 pages.

Frugier Dominique et Verzat Caroline, Un défi pour les institutions éducatives, *L'Expansion Management Review*, 2005/1 N° 116, p. 42-48.

Guillaume Henri et Macron Emmanuel, Enseignements supérieurs, recherche, innovation. Quels acteurs?, *Esprit*, 2007/12 Décembre, p. 160-187.

Haut-Commissariat au Plan, Le Maroc en chiffres 2014.

Jorda Henri,

L'enseignement supérieur au service de la société entrepreneuriale : chronique d'une mort annoncée, *Marché et organisations*, 2007/3 N° 5, p. 41-59.

Pouchol Marlyse, Les universitaires, la pensée et l'innovation, *Marché et organisations*, 2007/3, N° 5, p. 17-39.

Raucent B., Verzat C., Villeneuve L., (2010),

Accompagner des étudiants. Quels rôles pour l'enseignant? Quels dispositifs? Quelles mises en œuvre?, de Boeck.

Réforme universitaire (2000), dahir n° 1-00-199 portant promulgation de la loi n° 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur.

Schmitt C. (2005), *Université et Entrepreneuriat, Une relation en quête de sens*. Tome 1, l'Harmattan.

Schmitt C. (2008), *Université et Entrepreneuriat. Une relation en quête de sens*. Tome 2, Presses Universitaires de Nancy.

Schmitt C., Berger-Douce Set Bayad M., Les incubateurs universitaires et le paradoxe de la relation entre université et entrepreneuriat, acte du 7^{ème} congrès international de francophonie en entrepreneuriat et PME, Montpellier, 27^{ème} et 28 et 29 octobre 2004.

TounésAzzedine, L'intention entrepreneuriale des étudiants: le cas français, *La Revue des Sciences de Gestion*, 2006/3 n°219, p. 57-65.

WILLIAM B. GARTNER, (1990), What are we Talking About When we Talk About Entrepreneurship? *Journal of business Venturing*, vol.5, pp. 15-28.

HOWARD H. STEVENSON, CARLOS. J. JARILO, (1990), "A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management". *Strategic Management Journal*, vol. 11, Summer, p. 23.

WILLIAM D. BYRGAVE, CHARLES W. HOFER, (1991), "Theorizing about entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.16, n°1, winter, pp. 7-30. 8J.BARTONCUNNIGHAM,

J.B. Cunningham et J. Lischeron(1991) ; « Defining entrepreneurship » , *Journal of Small Business Management*, n°29, p45-61.

¹WILLIAM B. GARTNER, (1990), "What are we Talking About When we Talk About Entrepreneurship?", *Journal of business Venturing*, vol.5, pp. 15-28.

²HOWARD H. STEVENSON, CARLOS. J. JARILO, (1990), "A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management". *Strategic Management Journal*, vol. 11, Summer, p. 23.

³STEVENSON & JARILLO entendent par une opportunité une situation future qui est considérée comme souhaitable et réalisable.

⁴WILLIAM D. BYRGAVE, CHARLES W. HOFER, (1991), "Theorizing about entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.16, n°1, winter, pp. 7-30. 8J.BARTONCUNNIGHAM,

⁵ CNJA : Conseil National de la Jeunesse et de l'Avenir.

⁶ PIACE : Programme d'Information et d'Assistance à la Création d'Entreprises.

⁷ ANPME : Agence Nationale pour la Promotion de Petite et Moyenne Entreprise.