

# Structure Interface Université / Entreprise :

## Investissement stratégique pour un développement durable

Par Fatima BOUKHLIFI  
Université Chouaib Doukkali (Maroc)  
boukality@hotmail.com

*L'entreprise et l'université poursuivent des objectifs différents. L'entreprise existe pour produire des biens ou des services. Elle produit aussi des bénéfices, elle offre du travail à son personnel et génère de la richesse grâce à la valeur ajoutée qu'elle incorpore dans son action. L'université existe pour étendre le domaine des connaissances par l'enseignement et la recherche. Elle remplit également une mission de service à la société. Cette différence admise, elle peut être source de synergies fructueuses.*

*La collaboration entre entreprises et universités, sous des formes variées, a connu un développement très rapide au cours de ces vingt dernières années. Beaucoup d'entreprises et de nombreux centres universitaires ont une expérience multiple de projets entreprise-université : de nombreux contrats sont signés chaque année. Les recherches en partenariat peuvent être très variables en nature, en durée, en complexité, et sont accessibles tant au dirigeant de petite ou de moyenne entreprise qu'aux services spécialisés d'une multinationale. Cette interaction de plus en plus importante entre entreprises et universités est due aux changements mêmes du monde de l'entreprise et du monde universitaire.*

*En vue d'un développement durable, la mise en place d'une structure interface Université-Entreprises est très importante. L'importance de ce projet peut se justifier d'abord par l'absence d'une structure d'orientation et d'insertion professionnelle et d'un centre de transfert de technologies au sein de l'Université, ensuite par la réforme de notre système éducatif, enfin par les témoignages recueillis auprès des entreprises qui dressent un constat très sévère à propos de l'université :*

- Formations inadaptées aux besoins du marché de travail ;*
- Difficulté d'insertion des lauréats de l'université au sein de l'entreprise ;*
- Absence au sein de l'université des structures capables de favoriser le contact université / Entreprise ;*
- Manque de canaux de communication à l'université pour exprimer les attentes des industriels.*

*Dés lors une structure « Interface Université/Entreprise » qui développe des liens entre la recherche scientifique et le monde économique en s'intéressant à des questions appliquées constitue une nécessité urgente et un vecteur essentiel du redéploiement de l'université dans le champ du monde économique et social.*

### **Introduction**

L'entreprise et l'université poursuivent des objectifs différents. L'entreprise existe pour produire des biens ou des services. Elle produit aussi des bénéfices, elle offre du travail à son personnel et génère de la richesse grâce à la valeur ajoutée qu'elle incorpore dans son action. L'université existe pour étendre le domaine des connaissances par l'enseignement et la recherche. Elle remplit également une mission de service à la société. Cette différence admise, elle peut être source de synergies fructueuses.

La collaboration entre entreprises et universités, sous des formes variées, a connu un développement très rapide au cours de ces vingt dernières années. Beaucoup d'entreprises et de nombreux centres universitaires ont une expérience multiple de projets entreprise-université : de nombreux contrats sont signés chaque année. Les recherches en partenariat peuvent être très variables en nature, en durée, en complexité, et sont accessibles tant au dirigeant de petite ou de moyenne entreprise qu'aux services spécialisés d'une multinationale. Cette interaction de plus en plus importante entre entreprises et universités est due aux changements mêmes du monde de l'entreprise et du monde universitaire.

Dés lors une structure « Interface Université/Entreprise » constitue un vecteur essentiel du redéploiement de l'université dans le champ du monde économique et social. Elle développe des liens entre la recherche scientifique et le monde économique en s'intéressant à des questions appliquées. C'est par cette structure adéquate que les compétences de l'université évolueront dans le sens des objectifs généraux de la réforme.

### **1. Origine et justification du projet : pourquoi l'Interface Université/Entreprise ?**

Il est certain que le succès de l'entreprise, quelle que soit sa taille, est souvent lié à son innovation et à sa différenciation par rapport aux concurrents aussi bien dans le domaine des produits et des services que dans celui des procédés. Face à ces défis, l'entreprise peut trouver une solution dans un partenariat avec une unité de recherche universitaire à qui elle apporte :

- une meilleure connaissance des besoins et des marchés (présents et futurs) ;
- la possibilité de mieux orienter l'enseignement et d'améliorer les contacts étudiants-entreprises ;
- des ressources précieuses pour atteindre et maintenir une recherche de qualité ;
- des compétences et le savoir-faire spécifiques de l'entreprise elle-même.

Par ailleurs, l'université a accumulé un savoir-faire scientifique important et souhaite valoriser la recherche, en particulier la recherche orientée vers les problèmes humains, économiques ou technologiques qui se posent aujourd'hui. L'université peut apporter à l'entreprise :

- du personnel compétent ;
- de l'équipement spécifique ;
- une approche rigoureuse et multidisciplinaire ;
- une ouverture à la recherche internationale ;
- Une formation continue.

La mise en place d'un service interface Université-Entreprises est très importante. L'importance de ce projet peut se justifier d'abord par les recommandations du projet présenté par le Professeur Mohamed Kouam, président de l'université Chouaib Doukkali, dans lequel il programme l'installation d'un centre de transfert de technologies. Ensuite par la réforme de notre système éducatif, présentée par la COSEF à notre Souverain qui est déjà en marche et des structures d'interface se constituent, sur le plan régional, au niveau des universités marocaines, composées de responsables de la Confédération Générale des Entreprises Marocaines (CGEM) et de l'Université.

Enfin on peut justifier le projet par les témoignages recueillis auprès des entreprises qui dressent un constat très sévères à propos de l'université :

- Formations inadaptées aux besoins du marché de travail ;
- Difficulté d'insertion des lauréats de l'université au sein de l'entreprise ;
- Absence au sein de l'université des structures capables de favoriser le contact université / Entreprise ;
- Manque de canaux de communication à l'université pour exprimer les attentes des industriels.

### **2. Objectifs de la structure Interface Université/Entreprise :**

Généralement, la recherche dans l'entreprise a des objectifs spécifiques :

- le développement de procédés ou de produits nouveaux ;
- la compétitivité, dans un marché de plus en plus ouvert ;
- l'adaptation aux marchés ;
- l'ouverture de nouveaux débouchés.

La recherche de l'université est plus fondamentale, davantage orientée vers :

- l'extension des connaissances ;
- la formation de chercheurs, tant pour les universités que pour les entreprises ;
- l'amélioration de l'enseignement de base ;
- sans nécessairement un objectif de résultat à court terme.

Concrètement, dans un partenariat avec l'université, l'entreprise sera sensible à :

- l'innovation pouvant se traduire en un avantage concurrentiel ;
- la protection des résultats, de façon à en permettre l'exploitation commerciale ;

- l'obtention de résultats à des échéances planifiées ;
- l'existence de contraintes légales et budgétaires, tant internes qu'externes.

De son côté, dans tout partenariat avec une entreprise, l'université veillera à :

- **l'originalité** de la recherche et des méthodes utilisées, qui doivent aboutir à un progrès des connaissances ;
- **la diffusion** des résultats des recherches et des procédures, tout en veillant, si nécessaire, à leur protection ;
- **la durée** de la recherche universitaire qui doit de préférence s'inscrire dans un contexte pluriannuel, pour garantir une certaine continuité à la fonction de chercheur ;
- **la finalité** du choix des sujets de recherche qui doit tenir compte de l'exigence universitaire de service à la société, par exemple dans les implications éthiques de la recherche.

Ces caractéristiques différentes ne sont pas des contradictions irréductibles, mais la source de complémentarités. Le respect mutuel de ces caractéristiques conduit généralement à une collaboration fructueuse entre entreprise et université. En plus l'interface peut assurer également les objectifs suivants :

- Mettre en place des structures de liaison et connexion université-entreprise ;
- Mettre en relation et rapprocher les quatre sphères : Etablissement, Entreprise, Enseignant et Etudiant ;
- Placer un réseau régional rassemblant opérateurs économiques et intervenants technologiques ;
- Amorcer autour d'une coopération Franco-Marocaine un partenariat européen et méditerranéen ;
- Identifier et concilier l'offre et la demande en recherche développements, émanant de l'université et de l'entreprise respectivement ;
- Assurer le transfert de technologies.

### **3. Missions de la structure Interface Université/Entreprise:**

La structure intervient sur tous les fronts, en interne, au sein même des institutions, comme en externe à destination de l'environnement immédiat et de la société civile. Intégrée dans un marché concurrentiel de la formation et de la recherche, l'université, doit se vendre à travers cette structure, véritable outil moderne de développement.

En résumé l'interface Université/Entreprise doit lier entre les quatre axes suivants : Entreprises, Etablissement, Enseignant et Etudiant. Nous citons ci-dessous quelques missions spécifiques à chaque axe.

#### **a) Entreprise**

- Identifier et répondre aux besoins des entreprises et améliorer la rentabilité du système de gestion et de production de l'entreprise et sa compétitivité, l'université mettant à sa disposition son savoir-faire en la matière ;
- Fournir aux entreprises le soutien nécessaire au développement technologique pour les rendre compétitives ;
- La mettre en relation avec les prestataires de service les compétences susceptibles de répondre à leurs attentes et de résoudre leurs problèmes ;
- Mise en commun des bases de données d'information technologique, des ressources matérielles et humaines ;
- Faire un conseiller technique dans le cas des crises ;
- Gérer des parcs technologiques ou scientifiques des centres d'entreprises et d'innovation, des locaux d'accueil d'innovation et de développement préindustriel ;
- Assurer une formation continue au profit du personnel.

#### **b) Etablissement**

- Inciter et faire participer les entreprises à la création des filières d'enseignement supérieur ;
- Conception d'un site WEB avec des liens éventuels avec d'autres sites appartenant aux entreprises.

### **c) Enseignant**

- Identifier les intervenants technologiques confirmés ou potentiels au sein de l'université et veiller à leur implication dans l'interface ;
- Produire une documentation visant à faire valoir l'effort de valorisation de la recherche et de transfert technologique accomplis par l'université ;
- Gérer des conventions de développement en collaboration avec les laboratoires ;
- Contribuer à la diffusion et à la valorisation des produits et des procédés des résultats de la recherche des laboratoires de l'université ;
- Organiser des séminaires au profit des entreprises pour améliorer le rendement du personnel.

### **d) Etudiant**

- Soutenir la préparation de projets de création d'entreprise portés par des étudiants et des chercheurs ;
- Créer un climat favorable à la création d'entreprise dans les établissements d'enseignement supérieur et de recherche, en soutenant la mise en place de différents types de filières pédagogiques pilotes qui pourront ensuite être reprises par d'autres établissements marocains ;
- Organiser des visites aux entreprises ;
- Faire profiter les étudiants des stages pour améliorer leurs expériences professionnelles ;
- Négocier et préparer des stages d'insertion car la mobilité des étudiants en entreprises, est le meilleur vecteur du transfert de technologie.

## **4. Plan d'action pour le lancement de la structure**

L'entreprise peut recourir aux services d'une institution universitaire, et réciproquement, pour l'apprentissage ou l'utilisation d'un appareillage spécialisé ou d'un savoir-faire particulier.

Des travaux de fin d'étude (mémoires) axés sur des problèmes concrets de l'entreprise peuvent apporter un éclairage spécifique pour un coût généralement minime.

L'entreprise et l'université peuvent organiser des consultations ponctuelles ou régulières (par exemple, une "veille" technologique) pour faire le point sur les connaissances dans un secteur scientifique choisi ou participer à un club ou réseau spécialisé. Une entreprise, ou un ensemble d'entreprises, peut organiser avec une université, ou un ensemble d'universités, des programmes de formation continue.

Dans le cadre de la réforme universitaire et de la convention de partenariat entre l'Association de la Zone Industrielle d'El Jadida et l'Université CHOUAIB DOUKKALI, signée le 9 mars 2004, et en vue de donner un nouveau souffle au désir de coopération exprimé par les deux partenaires, et considérant toutes les difficultés actuelles relatives à la relation université-entreprise, on propose la création d'une Structure d'Interface Université CHOUAIB DOUKKALI Entreprises appelée **SIUCDE**.

Pour la mise en route de cette structure, on propose la démarche suivante :

### **a) Les actions internes**

- distribuer la convention signée avec l'AZIJ aux chefs des départements et collecter leurs propositions écrites (contacte directe) ;
- Instaurer un site Internet hébergé par le site de l'Université qui sera un élément essentiel pour structurer l'interface et traiter le plus rapidement possible les demandes de stages. Les entreprises qui souhaitent de plus amples renseignements peuvent consulter ce site, où divers types de partenariats sont décrits succinctement. Dans le site, l'entreprise trouvera des exemples variés de partenariats déjà réalisés qui peuvent orienter l'entreprise en quête d'une solution vers le centre de recherche le plus approprié ;
- Créer une page publicitaire relative au nouveau site créé ;
- Informer les chefs des UFR, les chefs des départements sur les missions de la structure ;
- Tenir des réunions avec les enseignants et faire des contacts directes dans le but de :
  - o Encadrer les actions déjà existées ;
  - o Recenser les activités des partenariats ;

- Identifier les groupes de recherches et les potentialités existantes ;
- Amener les enseignants à nous cibler les entreprises qui les intéressent ;
- Associer chaque groupe de recherche à un ensemble d'entreprise.
- Reconduire les conventions déjà signées avec les entreprises ;
- Créer une base de donnée relative aux entreprises de la région ;
- Produire une documentation visant à faire valoir l'effort de valorisation de la recherche et de transfert technologique accomplis par l'université.

#### **b) Les actions externes**

- Envoyer des lettres d'information pour informer le milieu socio-économique de leur interlocuteur au sein de l'université ou de la structure d'écoute spéciale pour eux ;
- Organiser des visites pour les DESA, etc. ;
- Chercher des stages pour les étudiants en 4<sup>ème</sup> année ;
- Développer des actions de coopération ( conventions, rencontres, stages, insertions, encadrement de thèses et de DESA ) ;
- Tenir des réunions avec nos collaborateurs (OCP, JLEC, AZIJ... ;
- Discuter les besoins de l'entreprise en recherche scientifique et en formation continue...etc.
- Profiter des activités des sociétés (achat, vente, exp. SONACAR recyclage des papiers, SOCHID vente des produits chimiques , etc.)
- Distribuer des questionnaires concernant les besoins en formation continue.

#### **c) Ressources matériels et humaines**

- Faire impliquer les deux établissements de l'université dans la création de ce service ou de cette structure
- Faire impliquer le président de l'AZIJ, l'OCP, etc. ;
- Envoyer le responsable à un stage de perfectionnement ;
- Apporter des Journaux (Economiste, Vie économique, etc.) ;
- Internet, Téléphone, Fax, etc.

#### **d) Système d'évaluation annuel**

- Faire un exposé d'une façon périodique sur les objectifs fixés et les résultats atteints ;
- Faire le bilan des actions menées ;
- Faire ressortir les difficultés rencontrées ;
- Faire un exposé d'une façon périodique sur les objectifs fixés et les résultats atteints.

### **5. Comment gérer un partenariat au sein de la structure ?**

A cause de la diversité « naturelle » des partenaires, et en tenant compte de la taille du projet, il est important de bien préciser certains aspects de la gestion du projet.

La création de l'équipe de projet peut poser quelques problèmes à l'université (par exemple, s'il faut recruter des chercheurs dédiés au projet, ou s'il faut y affecter des chercheurs actifs sur d'autres projets) et à l'entreprise (par exemple, s'il faut détacher un membre du personnel jusqu'à la fin du projet).

La structure de l'équipe de projet dépend essentiellement de la taille et de la nature du projet. Le choix du responsable du projet (avec ses tâches et ses responsabilités) et des autres membres de l'équipe déterminera la qualité du travail produit.

La complexité de la gestion doit être soigneusement délimitée, en fonction de la taille du projet. Il sera généralement utile de préciser comment se prendront les décisions importantes (étapes clés, bornes de passage, méthode de validation de l'étape qui se termine, changements d'orientation, protection et diffusion des résultats, relations avec des tiers, etc.), comment se feront la gestion scientifique et la gestion administrative.

La méthode de communication et de rapport entre intervenants et à l'intérieur de chaque hiérarchie est un aspect essentiel pour la réussite du projet.

Le temps nécessaire pour une bonne gestion et une communication efficace est généralement sous-estimé. Les partenaires doivent se mettre d'accord sur certaines mesures de qualité, même s'ils conviennent de ne pas exiger une reconnaissance ISO9000.

Il faut prévoir un suivi régulier du projet, d'autant mieux formalisé que le projet est important. Une recherche étant par définition une exploration de l'inconnu, il faut être prêt à accepter que les résultats soient différents de ce qui avait été imaginé. Mais cela n'est possible que si les rapports sont clairs, non ambigus et conformes à la réalité.

Si les partenaires ne font pas, systématiquement, une évaluation technologique du projet, il peut être utile, vers la fin du projet, de faire une analyse des résultats (surtout s'ils sont inattendus) de façon à mettre en évidence, de manière indépendante, le potentiel économique des recherches menées.

Le rapport final fait la synthèse des objectifs atteints, ou non atteints. Il est souvent le point de départ d'une phase ultérieure de recherche.

Selon les accords stipulés dans le partenariat, il faut alors passer à l'exploitation intellectuelle et commerciale des résultats.

## **6. Moyens financiers à mettre en oeuvre**

Nous mentionnons ici quelques sources de financement auxquelles peut faire appel une structure université/entreprise :

- les subventions de la région qui peut financer la recherche au sein des entreprises avec la possibilité de sous-traiter certaines activités à une unité universitaire de recherche ;
- les programmes destinés à renforcer les liens Université /Entreprise dans le contexte de l'industrie, du système d'enseignement supérieur et de recherche et de la coopération Maroco-Européen ;
- les moyens financiers octroyés aux structures dans le cadre du volet RDT du FSP ;
- les subventions du Ministère de l'Enseignement supérieur ;

## **Conclusion**

L'université CHOUAIB DOUKKALI doit créer une structure de liaison entre l'université et l'entreprise chargée de communiquer, de gérer ses actions et d'établir des relations avec les entreprises et le monde du travail. C'est également grâce au développement d'une culture de communication au sein de la structure que seront mobilisées les compétences, libérées les énergies et réglés les comportements. L'Université doit également réfléchir au moyen de préconiser ces structures par une reconnaissance de l'activité et sa prise en compte dans l'évolution de carrière de ceux qui les animent.

L'implication du monde économique marocain et même européen dans la promotion de l'université est indispensable et doit être réalisée par tout moyen à identifier et à retenir pour garantir un développement durable.