



## L'UNIVERSITÉ ENTREPRENEURIALE ET LA PROBLÉMATIQUE DE L'EMPOYABILITÉ

---

**Mahamoudou KONATÉ**

Université Peleforo GON COULIBALY, Côte d'Ivoire

[komahfr@yahoo.fr](mailto:komahfr@yahoo.fr)

[komahfr@upgc.edu.ci](mailto:komahfr@upgc.edu.ci)

**Résumé :** L'une des figures marquantes de la crise des universités africaines est, à n'en point douter, la question cruciale de l'employabilité. D'une part, cette situation jette le discrédit aussi bien sur les offres de formation que sur la raison d'être de certaines filières jugées à tort ou à raison comme des « usines » de formation de chômeurs. D'autre part, elle ternit l'image des institutions universitaires africaines et, par ricochet, elle amenuise le crédit accordé aux acteurs, en particulier le rôle et l'importance de l'enseignant-chercheur dans les pays en développement. En conséquence, il urge de s'interroger sur ce malaise qui impacte négativement le travail des universitaires auprès des décideurs politiques et des bailleurs de fond. Cette contribution propose de quêter en direction de l'université entrepreneuriale, dans une perspective analytique et prospective, afin de mieux répondre à cette autre face hideuse des crises universitaires. Pour ce faire, elle aura à répondre à la problématique suivante : Qu'est-ce que l'université entrepreneuriale ? Qu'est-ce qui justifie sa convocation dans le cadre de cette réflexion ? Ce concept d'origine anglo-saxonne peut-il aider à éclairer la problématique de l'employabilité dans un contexte endogène africain ?

**Mots clés :** Crise - Développement - Endogène - Employabilité - Université entrepreneuriale.

### ENTREPRENEURIAL UNIVERSITY AND THE PROBLEM OF EMPLOYABILITY

**Abstract :** One of the key figures in the crisis of African universities is undoubtedly the crucial issue of employability. On the one hand, this situation discredits both the training offers and the purpose of certain sectors rightly or wrongly judged as training factories for the unemployed. On the other hand, it tarnishes the image of African university institutions and by extension the credit given to the actors, in particular the role and importance of the teacher-researcher in developing countries. Consequently, it is urgent to get out of this faintness which negatively impacts the work of academics with political decision-makers and donors. This contribution proposes to seek in the direction of the entrepreneurial university, from an analytical and prospective perspective, in order to better respond to this other hideous face of university crises. To do this, it will have to answer the following question : What is the entrepreneurial university ? What justifies its convening in the context of this reflection ? Can this concept of Anglo-Saxon origin help to shed light on the issue of employability in an endogenous African context ?

**Keywords :** Crisis - Endogenous - Development - Employability - Entrepreneurial University.

## Introduction

La plupart des institutions universitaires africaines connaissent de nombreuses crises multiformes. L'une des formes de ces crises qui ternissent la crédibilité des universités africaines est incontestablement le problème de l'employabilité des jeunes diplômés. Évaluer à sa juste valeur, l'ampleur de la crise de l'employabilité des diplômés universitaires en Afrique semble être une gageure, en l'absence d'éléments objectifs d'appréciation. Toutefois, les grèves à répétition des étudiants, le manque d'intérêt pour les longues études, la démotivation des parents, etc. sont des indices inquiétants qui obligent à la réflexion. Si on ajoute à cette constatation, la forte propension des élites locales à inscrire leurs enfants dans les universités étrangères, alors la valeur et la crédibilité des diplômés locaux sur le marché du travail devient problématique. Le but de cette contribution est de faire une analyse critique et prospective de la question de l'employabilité dans la plupart des universités africaines. Pour ce faire, nous organisons la réflexion autour du concept d'université entrepreneuriale comme piste de solution à la crise de l'employabilité. À partir de ce postulat, nous posons le problème suivant : l'université entrepreneuriale peut-elle être une réponse efficace à la crise de l'employabilité ? La recherche de réponse à cette préoccupation principale se fera à la lumière d'une démarche analytico-critique et prospective. La synergie de cette triple approche méthodologique conduit à structurer la réflexion autour de trois interrogations subséquentes. Que recouvre le concept d'université entrepreneuriale ? Quelle lecture peut-on faire de la gouvernance des universités africaines à la lumière de ce concept ? Comment l'université entrepreneuriale peut-elle aider à résoudre la crise de l'employabilité dans un contexte endogène africain ?

### 1. Du concept de l'université entrepreneuriale

Le concept d'université entrepreneuriale, est d'origine anglo-saxonne. Apparue dans les années 1980, en Occident, ce paradigme de formation universitaire s'est rapidement imposé comme un modèle guidant la transformation du système universitaire à travers le monde. Qu'est-ce que l'université entrepreneuriale ? Quel est son contexte d'émergence ? Quels en sont les fondements philosophiques ?

#### 1.1. Définition, caractéristiques et contexte d'émergence de l'université entrepreneuriale

Du latin *Universitas magistrorum et scholarium*, le terme université désigne une institution d'enseignement supérieur, d'étude et de recherche, constituée par la réunion de divers établissements nommés, suivant les traditions, collèges, facultés, instituts, départements, centres, sections, unités ou écoles spécifiques, formant un ensemble administratif cohérent avec un statut de droit défini,

public, privé ou éventuellement mixte. Dans l'Antiquité, l'enseignement supérieur s'organise autour de quatre facultés que sont les arts, la médecine, le droit et la théologie. À cette époque de maturité,

« les universités contribuent à la redécouverte des savoirs anciens, ceux qui sont étroitement liés à l'Église catholique ou ceux qui sont redécouverts par les échanges méditerranéens, en particulier les sciences païennes ou traditionnelles, les philosophies de posture antique ou de classification dont l'aristotélisme »

(N. Hugodot, 2019).

L'essentiel de la pédagogie, dans les universités médiévales, consistait en la lecture et la dispute, sorte de débat contradictoire reposant essentiellement sur le syllogisme. Les arts mécaniques et les sciences lucratives ne sont pas abordés, victimes du mépris du travail manuel et du profit pécuniaire que les nobles et le clergé affichaient à cette époque.

À partir de l'époque moderne, va se poser la question de l'utilité des enseignements dispensés dans les universités. « Il s'agit de savoir si l'université a pour ambition de produire des compétences profitables à tous ou si elle doit assurer aux titulaires des diplômes dispensés un rang social élevé » (Techno-Science.net, 2022). C'est ainsi qu'aux États-Unis, le système universitaire se réinvente et devient profondément différent de celui hérité du temps des colonies anglaises. Désormais, le développement universitaire est perçu comme l'un des principaux critères du rayonnement politique, économique et culturel des pays civilisés. Les États poussent les universités à être utiles au développement économique et à l'employabilité des étudiants au détriment de missions comme la transmission de connaissances critiques quant à l'évolution du monde contemporain et la production de connaissances dans des disciplines peu propices au développement technique et/ou économique.

Si l'école en général et la formation universitaire en particulier ont profondément changé de paradigme, à partir de l'époque moderne, c'est parce que la culture elle-même dans une société industrielle et marchande n'obéit plus à la même conception que la société médiévale. En effet, dans la société chrétienne médiévale, le monde de l'esprit garde une transcendance et une dimension unitaire qui fondent la vocation de l'Université. Les savoirs professionnels, même les plus prestigieux, sont subordonnés à une vocation synthétique, reposant sur un idéal de bien commun, ce que traduisait la prédominance au Moyen Âge de la Faculté des Arts sur les Facultés consacrées aux études spécialisées de théologie, de droit et de médecine. À ce sujet C. Laval souligne que :

« Avec l'avènement d'une société qui se découvre moins chrétienne et toujours plus commerciale et industrielle, moins empreinte de tradition et plus tournée vers la production, les formes et les contenus scolaires hérités du Moyen Âge comme de

l'humanisme ont été bouleversés. Partout dans le monde occidental, des écoles professionnelles plus ou moins prestigieuses se sont créées pour répondre aux besoins de cadres scientifiques et de travailleurs qualifiés, des organismes de recherche ont été mis en place, des liaisons plus étroites ont été instaurées entre les institutions d'enseignement et les organisations productives. »

(C. Laval, 2002, p. 67)

Le savoir connaît une transformation majeure quand il n'est plus regardé comme un accès privilégié à la vérité mais quand il est un outil pour résoudre des problèmes. Les catégories et les formes, les concepts et les signes n'ont plus la même valeur et la même signification quand ils sont évalués selon leur efficacité, quand la connaissance est avant tout conçue comme un pouvoir, selon la maxime fondamentale de Francis Bacon.

Ces différentes mutations vont conduire à un changement du modèle universitaire plus tourné désormais vers les entreprises et la production de techniques que vers l'ensemble des connaissances purement théoriques (philosophie, littérature, etc.) et l'autonomie. Désormais, situées au carrefour de la recherche, de l'enseignement et de l'innovation, les universités détiennent la clé ouvrant la voie à une économie et une société de savoir. C'est l'idée d'université entrepreneuriale, une nouvelle tendance parmi les établissements d'enseignement supérieur qui consiste à aller au-delà de leur rôle traditionnel de prestataires de services éducatifs pour intégrer la recherche, l'innovation, la commercialisation du savoir et l'entrepreneuriat. Au nom de cette révolution universitaire, « les centres de recherche se transforment en quasi-entreprises, en ce sens que de par leur fonctionnement, ils sont assimilables à des entreprises auxquelles seule la quête du profit manque pour qu'elles soient des sociétés » H. Etzkowitz, 2003, p. 111). Le comportement de plus en plus commercial des centres de recherche va de pair, de manière quasiment linéaire, avec la création de bureaux de liaison, d'antennes de transfert de technologie et de pépinières qui permettent la transmission des résultats de la recherche à travers divers dispositifs organisationnels jusqu'au stade de la commercialisation.

Lassées de diplômé à la chaîne chaque année des milliers de personnes qui ne trouvent pas d'emploi, plusieurs universités se tournent vers l'innovation et l'entrepreneuriat. Ces universités portent différents noms : certains les appellent des universités entrepreneuriales, d'autres des universités de l'innovation, d'autres encore parlent d'incubateurs d'entreprises qui enseignent à des étudiants la gestion rigoureuse d'une entreprise. Sur le plan sémantique, cela se traduit par l'apparition de nouveaux concepts tels que : université entrepreneuriale, capitalisme académique, entrepreneuriat académique, acadépreneuriat, qui, en dépit des nuances qui peuvent leur être reconnues, désignent au fond la même réalité, « à savoir l'implication de plus en plus forte des universités afin que les jeunes diplômés et même les

chercheurs aient désormais un comportement entrepreneurial et non plus un comportement salarial » (A.A. Dia, 2011, p. 10). Le dénominateur commun est l'accent mis sur l'innovation et l'entrepreneuriat. L'Université de Stanford dans la Silicon Valley est le modèle le plus réussi de l'université entrepreneuriale. Cette université abrite de nombreuses entreprises technologiques parmi les plus importantes au monde, notamment Apple, Google, HP, Intel, Cisco et Oracle. Aujourd'hui, l'Université de Stanford, ses affiliés et ses diplômés jouent un rôle majeur dans le développement de cette région de la Californie et partant des États-Unis. Quels sont les fondements philosophiques de ce paradigme universitaire ?

### *1.2. Les fondements philosophiques de l'université entrepreneuriale*

Plusieurs philosophes ont élaboré des théories de l'éducation qui continuent de nos jours d'inspirer les systèmes scolaires et universitaires de nombreux pays. Toutefois, le premier philosophe dont la pensée éducative est le mieux en tension avec le paradigme de l'université entrepreneuriale est incontestablement Jean Jacques Rousseau. En effet, chez les philosophes-pédagogues qui ont précédé Rousseau, tous les principes d'éducation avaient comme caractéristiques de vouloir former un être humain en vue d'en faire un bon citoyen, un érudit, un lettré ou un prêtre. Dans ce contexte, l'éducation, selon les dires de S. Martineau et A. J. Buysse (2016, p. 16), « travaillait l'enfant en vue de le rendre conforme à un modèle idéal répondant à des normes sociales ». Rousseau, contrairement à ses prédécesseurs et plus particulièrement à Platon, propose une pédagogie originale qui n'est plus basée sur des connaissances déclaratives et livresques mais plutôt sur l'apprentissage à partir de l'expérience. C'est en fonction de ces principes rousseauistes de l'éducation que S. Martineau et A. J. Buysse affirment que « Rousseau a donc élaboré une pédagogie active, à savoir une pédagogie où l'enfant participe entièrement au processus d'apprentissage. Cette pédagogie est également concrète parce qu'elle recourt à l'observation. Elle est aussi essentiellement utilitaire » (2016, p. 17).

L'utilité de l'éducation pour Rousseau n'est pas seulement de permettre de tirer le plein potentiel de l'être humain au naturel, mais également de l'amener à se déployer au quotidien et de lui donner, ce qu'on appelle aujourd'hui, les compétences nécessaires à agir dans la vie et dans les différentes fonctions de la société. L'enfant doit apprendre, car adulte, il devra être capable de vivre par lui-même un idéal de capacité d'autarcie, dans la mesure où il devrait être capable de faire ses vêtements, de se faire à manger, de construire sa maison. On pourrait y voir une idée de savoirs et de savoir-faire mobilisés afin de pouvoir atteindre des objectifs dans des situations diverses,

finalement assez proches « de la vision de former aux compétences qui a envahi le système éducatif à la fin du 20<sup>e</sup> siècle » (S. Martineau et A. A. J. Buysse, 2016, p. 19). Cette posture met en tension la philosophie éducative rousseauiste avec certaines théories éducatives contemporaines, notamment le paradigme de l'université entrepreneuriale.

Il est vrai que le paradigme de l'université entrepreneuriale trouve ses prémisses philosophiques dans la pensée éducative de Rousseau. Cependant, c'est dans la philosophie utilitariste qu'il faut chercher les fondements contemporains de cette forme d'université. L'utilitarisme est une doctrine philosophique conséquentialiste qui évalue une action ou une règle uniquement en fonction des conséquences escomptées. Le père de cette philosophie est Jeremy Bentham (1748-1832), mais c'est grâce à l'apport de John Stuart Mill (1806-1873) que l'utilitarisme devint une philosophie élaborée capable d'aborder dans les détails les questions de politique, de législation, de justice, d'économie, d'éducation, etc. Selon cette doctrine, le principe d'utilité peut s'articuler autour des termes du bonheur, mais aussi du bien-être physique et matériel, moral ou intellectuel. S'il n'y a pas d'utilitarisme sans morale, si cette philosophie sombre dans la platitude dès que lui manque cette dimension, il n'y a pas non plus d'utilitarisme sans calcul présenté comme le *nervus propandi* de l'utilitarisme. Autrement dit, avec l'utilitarisme, « les mathématiques ont remplacé la providence de la main invisible » (J.-P. Cléro, 2002, p. 25). La mathématisation fait subir à l'utilité, qu'elle fonde, plusieurs inflexions pour pouvoir choisir la plus bénéfique à l'individu et à la société.

Vu sous cet angle, l'école prépare au métier et le succès scolaire est d'abord un moyen de réussite sociale et professionnelle. Dans ce contexte, la mission traditionnelle de l'université est remise en question, du moins dans ses pratiques et parfois aussi dans ses finalités. Comme le souligne si bien Y. Gasse, « à la recherche fondamentale, on oppose souvent la recherche appliquée ; à la formation générale, on aimerait substituer l'apprentissage pour l'emploi et à la tour d'ivoire, l'université accessible à tous et utile pour tous » (2011, p. 20). Ce qui est en jeu avec cette représentation, c'est le nouveau mode de relation qu'entretiennent les hommes dans une société dominée par le marché, c'est la connexion marchande qui fait voir chacun comme un agent au service de l'autre. L'esprit général d'une société utilitariste se ramasse dans une question universelle et certains de ses corollaires : À quoi cela sert-il ? Quel en est l'avantage ? Combien cela coûte-il ? Le calcul des avantages et des coûts y est la forme la plus courante de la justification des conduites. Cette représentation, souligne C. Laval (2002, p. 66), « s'est imposée progressivement depuis que les sociétés ne trouvent plus leur raison dans une origine et une destination religieuses, quand l'autorité, l'antériorité, la tradition s'affaiblissent devant les pouvoirs humains de transformation et les obligations du changement social ».

La transformation des sociétés d'autorité en sociétés d'utilité exige des systèmes éducatifs et des politiques de formation adaptés à l'évolution des sociétés modernes.

## **2. Les universités africaines à la lumière du paradigme de l'université entrepreneuriale**

L'analyse des universités africaines, à la lumière du paradigme de l'université entrepreneuriale, met en lumière plusieurs types de problèmes qui minent les universités en Afrique. L'objectif de cette section est de mettre en relief les dysfonctionnements d'ordre organisationnel, institutionnel et extra-muros dans la gouvernance et le fonctionnement des universités africaines.

### *2.1. Des problèmes structurels et de gouvernance*

Dans le paradigme de l'université entrepreneuriale, il faut, au cœur de l'institution universitaire, un organe central de décision solide, capable de réagir rapidement à l'évolution et à l'expansion du marché du travail. Or, la plupart des institutions universitaires africaines fonctionne dans un contexte de gouvernance bureaucratique d'une extrême pauvreté et sous-financée. Cela laisse peu de marge de manœuvre aux différents acteurs susceptibles d'intervenir dans la gestion des ressources humaines. Du coup, les utilisateurs extérieurs sont difficiles à trouver en ce sens que nombre de partenaires extérieurs n'ont pas les connaissances nécessaires pour coopérer avec les universités ou ne sont pas disposés à le faire. Pour A. N. Gjerding, il revient aux universités traditionnelles jusqu'à un certain point

de former les utilisateurs extérieurs et de leur offrir des occasions qu'ils ne peuvent pas refuser. Par ailleurs, si les anciens étudiants ne jouent aucun rôle et si les groupes de pressions sont inefficaces, l'université peut passer à côté de certaines possibilités entrepreneuriales. (A. N. Gjerding, 2006, p. 111).

L'enjeu majeur ici est de savoir comment surmonter le conservatisme académique des universités traditionnelles. Ce conservatisme, pour A. A. Dia, se traduit par

une tendance au rejet systématique, de la part de certaines composantes de l'Université, de toute initiative visant à attribuer à l'Université une quelconque mission extra-académique, allant donc au-delà de ses missions traditionnelles : transmission des savoirs, conservation des savoirs, création des savoirs. (A. A. Dia 2011, p. 26-27).

Pour les conservateurs, sorte de gardiens du temple, il est vital de rejeter toute forme de gouvernance qu'ils estiment relever de la marchandisation de l'université ou de sa soumission à l'économie.

Attendu qu'elles affichent une forte exposition aux risques, il est indispensable que les universités entrepreneuriales disposent de fonds

discrétionnaires et d'une assise financière plus large. La diversification de ces sources amène les universités à mobiliser des financements auprès des entreprises privées, des administrations régionales et locales, de leurs anciens étudiants, mais également « sous forme de droits de propriété intellectuelle et de droits de scolarité ou encore au titre des services assurés sur les campus, etc., toutes ces sources formant ce qu'on appelle les financements tiers » (A. N. Gjerding, 2006, p. 97). En Afrique, les universités ne se préoccupent pas assez d'aider les étudiants ou les enseignants et chercheurs à créer des start-up. Elles ne disposent pas de capital de démarrage et souvent n'ont pas de projets de création d'entreprise, concrets et valables. La raison, selon A. N. Gjerding (2006, p. 111) en est que ces universités « se focalisent plutôt sur l'enseignement et la recherche que sur l'entrepreneuriat, et que simultanément les cercles extérieurs sous-utilisent en général les connaissances dont elles disposent ». Ainsi, dans la plupart des pays africains, l'État est et reste le principal, voire l'unique bailleur, des universités. En plus, avec les différentes crises socio-politiques que traverse la majorité des pays du continent, les ressources affectées à l'enseignement supérieur s'amenuisent et deviennent de plus en plus insuffisantes. L'une des conséquences les plus importantes de cette situation est que la part la plus importante des ressources est affectée aux dépenses de fonctionnement au détriment de la recherche et de l'innovation.

Un problème important dans la mise en œuvre de l'université entrepreneuriale concerne les divergences de vues qui surviennent au sujet des valeurs et pratiques faisant partie des problèmes organisationnels inhérents à l'évolution de ce modèle d'université. L'un des aspects de ce problème porte particulièrement sur :

la façon d'instaurer l'état d'esprit nécessaire à l'entrepreneuriat, le problème étant au fond que les valeurs universitaires traditionnelles sont différentes de celles que suppose l'entrepreneuriat, et que les chercheurs sont le plus souvent évalués en fonction des premières et non des secondes.

(A. N. Gjerding, 2006, p. 97).

Ce problème est particulièrement plus frappant dans les domaines des sciences sociales et humaines. L'incompatibilité des missions, des responsabilités, des attentes et des ressources suscite des problèmes d'organisation qui engendrent souvent de multiples et graves conflits de rôles, surtout dans les anciennes universités. Dans ce contexte, l'hybridation entre l'université ancienne et l'université entrepreneuriale devient une entreprise d'une énorme complexité exigeant à la fois l'organisation apprenante, l'organisation flexible et l'organisation créatrice de savoirs. Ces différentes approches de l'organisation montrent la difficulté pour les universités africaines à instaurer une dynamique organisationnelle reposant sur l'harmonisation de



pratiques apparemment contradictoires. L'ambition pour les universités traditionnelles africaines de devenir entrepreneuriales les conduit à affronter des pressions et exigences pour lesquelles elles ne sont donc pas suffisamment outillées et cela freine leur esprit d'entreprise.

Dans de nombreux pays du continent, les structures universitaires datent de la période coloniale ou des lendemains des indépendances. Elles étaient donc prévues pour un nombre très restreint d'étudiants. La première conséquence de cette situation est le sureffectif du nombre d'étudiants avec pour corollaire des Amphithéâtres bondés, des équipements obsolètes, etc. La deuxième conséquence est le manque criant d'enseignants. Dans certaines universités on compte un (1) enseignant pour cent seize (116) étudiants alors que les recommandations de l'UNESCO en la matière sont de vingt-cinq (25) à quarante-cinq (45) étudiants par enseignant, selon le cycle de formation. Dans ces conditions, l'augmentation constante du nombre d'étudiants, pose des problèmes d'infrastructures et d'encadrement. Les cités universitaires sont saturées, ce qui contraint nombre d'étudiants à vivre dans d'autres quartiers de la ville et seule une petite minorité des personnes inscrites reçoit une bourse d'État.

Les bibliothèques universitaires sont souvent exiguës et ne disposent pas toujours d'ouvrages spécialisés et récents. De même, les laboratoires sont souvent vétustes ou inexistantes. De nombreuses universités peinent à appliquer la réforme LMD (licence, master, doctorat). La conséquence en est que les cursus s'allongent pour pouvoir boucler les programmes et un semestre de 15 semaines peut durer entre 6 mois et 1 an. En outre, nombre d'étudiants, notamment en Côte d'Ivoire, ont vu des années invalidées ou années blanches suite à des grèves ou d'autres événements politiques. Par ailleurs, les faibles salaires des professeurs, le manque de financement et d'équipement consacrés à la recherche, ainsi qu'une autonomie limitée sont autant d'obstacles à l'instauration d'un environnement propice à l'université entrepreneuriale.

La situation n'est pas meilleure en matière de formation, de production et de transfert du savoir, du savoir-faire et du savoir-faire-faire. Parmi les causes de l'inefficacité de la production des savoirs pour le développement en Afrique, on peut évoquer la dénaturation des missions de l'institution universitaire. L'excellence de la recherche et la recherche de l'excellence sont sacrifiées sur l'autel de la fonction socio-politique. On estime que dans de nombreux pays, le nivellement par le bas triomphe systématiquement donnant l'impression de l'oppression du mérite et de l'intelligence. Il en résulte, selon H. E. Tchawe que :

Malgré la multiplication des universités d'Etat et la prolifération des Instituts Privés d'Enseignement Supérieur, œuvre des entrepreneurs privés, l'effectif des

diplômés et potentiels inventeurs candidats à la migration n'a d'égal que celui des chercheurs performants contraints à l'exil.

(H. E. Tchawe, 2019, p. 8)

De plus en plus, la création de nouvelles universités dans certains pays africains obéit d'abord à des motivations électoralistes. La gestion politique et politicienne de ces universités ne saurait favoriser l'éclosion de formations et de recherches de qualité conformes aux principes des universités entrepreneuriales.

## *2.2. Des offres de formation inadaptées et en déphasage avec le monde de l'entreprise*

En Afrique, l'enseignement supérieur est sous-développé et constitue une priorité de second plan depuis près de deux décennies. Comme le souligne avec force S. Diakité, « nos systèmes éducatifs sont inappropriés, nos programmes sont désuets et foncièrement hostiles au développement de notre continent » (2016, p. 66). La formation classique traditionnelle héritée des anciennes puissances coloniales privilégie la rhétorique démagogique au détriment de l'efficacité. Plus de 60 ans après les indépendances, la question de l'inadéquation entre les cursus universitaires et le marché de l'emploi est toujours d'actualité. Pis on assiste à un système négatif d'orientation qui maintient de nombreux étudiants dans les filières longues sans débouchés professionnels. En ce qui concerne les types de diplômés qui sont produits, on peut relever « une proportion excessive de diplômés destinés à la fonction publique et condamnés au chômage » (R. Pourtier, 2010, p. 107). La recommandation selon laquelle il conviendrait de réorienter le flux des étudiants vers les filières professionnelles, adaptées aux besoins des entreprises, relève de la mission impossible dans un contexte où les politiques d'enseignement supérieur ont privilégié le quantitatif au détriment du qualitatif.

Au-delà de la qualité de l'enseignement supérieur, les jeunes diplômés sont avant tout confrontés à un taux de chômage élevé et à un problème de déclassement : un étudiant diplômé bac+4 (Master) peut vendre des friperies ou gérer une cabine téléphonique pour survivre. C'est ce qui pousse A. Kourouma à dire qu'en Afrique, « l'école ne vaut pas le pet de la grand-mère parce que, même avec la licence de l'université, on n'est pas fichu d'être infirmier ou instituteur » (2000, p. 7-8). Les premières générations des indépendances ayant investi les postes lucratifs de la fonction publique il ne reste que la portion congrue pour les générations suivantes. Cela amène R. Pourtier à écrire que :

L'ascenseur social via l'école a été bloqué dès les années 1980, ce qui a largement contribué à alimenter les troubles sociaux de la fin du XXe siècle. Une jeunesse scolarisée ou déscolarisée mais dans un cas comme dans l'autre déracinée de ses

ancrages ancestraux, a constitué le vivier de toutes ces milices instrumentalisées par les ambitions de chefs politique sans scrupule qui précipitèrent plus d'un pays dans le chaos des guerres civiles.

(R. Pourtier, 2010, p. 112).

Il existe en Afrique un paradoxe difficilement explicable ou même acceptable. Tandis que les diplômés de nombreuses institutions d'enseignement supérieur d'Afrique restent sans emploi, il n'en reste pas moins une importante pénurie de main d'œuvre qualifiée. Cela s'explique par le fait que le modèle actuel de production des compétences en Afrique ne correspond pas aux besoins du marché du travail et du développement. Les universités africaines sont restées à deux missions historiques, à savoir « la formation et la recherche, tandis que l'entrepreneuriat était le plus souvent relégué à un niveau post-universitaire » (A. A. Dia, 2011, p. 9). Véritables citadelles retranchées et refermées sur elles-mêmes, ces universités ont de très faibles liens avec les autres secteurs de la société, et tout particulièrement les milieux économiques et le monde des affaires. L'inadéquation entre la formation reçue et la capacité du bénéficiaire à s'insérer dans le tissu économique et social, déprécie l'intérêt de cette formation. La difficulté pour les universités africaines de combler le hiatus entre les offres de formation et la demande des entreprises est liée à un certain nombre de contraintes et de pesanteurs internes. La première contrainte interne est due à

une certaine forme de conservatisme académique qui règne au sein de l'université (...), et qui se traduit par une tendance au rejet systémique, de la part de certaines composantes de l'Université, de toute initiative visant à attribuer à l'Université une quelconque mission extra-académique, allant donc au-delà de ses missions traditionnelles : transmission des savoirs, conservation des savoirs, création des savoirs.

(A. A. Dia, 2011, p. 26-27).

À côté de ce conservatisme doctrinal et pédagogique, il existe une seconde contrainte liée à une forme de conservatisme, moins idéologique, mais qui, au fond, « découle tout simplement d'une tendance à rejeter toute forme de changement » (A. A. Dia, 2011, p. 27). Cela se perçoit nettement dans le fait que dans les universités africaines, les programmes d'enseignement sont conçus exclusivement par les seuls universitaires qui, la plupart du temps, n'ont jamais connu d'expériences en entreprises, encore moins en création d'affaires ou entreprises.

### **3. L'université entrepreneuriale dans un contexte endogène africain**

Dans cette présente section nous montrerons comment le concept opératoire d'université entrepreneurial peut servir de matrice théorique capable

d'apporter des réponses aux nombreuses crises des universités africaines. Toutefois, pour prendre suffisamment en compte les spécificités du contexte africain, nous avons organisé cette section en deux parties. La première partie portera sur les types d'action à entreprendre pour faire des universités africaines des institutions crédibles et compétitives au regard des standards internationaux en matière d'université entrepreneuriale. La seconde partie se veut une approche prospective de solutions endogènes à la crise de l'employabilité des étudiants des universités africaines.

### *3.1. Pour un mode de gouvernance entrepreneuriale des universités africaines*

Pour être entrepreneuriale, l'administration universitaire doit elle-même être innovante et entrepreneuriale. Autrement dit, les instances de la gouvernance universitaire doivent cultiver et développer la culture entrepreneuriale. Il s'agit là d'un préalable essentiel, car ce sont ces instances qui régissent les activités de base de l'université. Si l'esprit d'entreprise est la philosophie fondamentale qui préside aux activités de chaque acteur dans une université, celle-ci expérimentera l'entrepreneuriat, même si les infrastructures d'accompagnement et les systèmes de financement ne s'y prêtent pas particulièrement. Alors, pour qu'une véritable transformation intervienne dans le mode de gouvernance des universités africaines, les dirigeants universitaires doivent disposer de l'autorité en matière de gestion ; ce qui suppose une évolution des rapports de force, que enseignants et départements doivent accepter. C'est ce que A. N. Gjerding tente d'expliquer en ces termes :

Les unités centrales de l'université doivent donc admettre la mise en place d'une nouvelle structure hiérarchique dans laquelle les gestionnaires se trouvent sur un pied d'égalité avec les professeurs, les chefs de département et des directeurs de recherche. Le noyau central de l'université doit, qui plus est, considérer que la recherche ne représente qu'un moyen d'être reconnu au sein de l'université parmi beaucoup autres, comme l'aptitude à innover dans son mode d'enseignement, à transférer le savoir à l'extérieur, à créer des voies d'accès, etc.

(A. N. Gjerding, 2006, p. 97).

Dans la plupart des pays africains, les universités sont confrontées à une baisse des financements publics alloués à l'enseignement supérieur et à la recherche. Il est donc impératif pour les universités africaines de trouver d'autres sources de financement pour assurer leur survie. Cette quête devra aboutir à un capitalisme universitaire, c'est-à-dire « une prolifération d'activités marchandes dans tous les centres et départements universitaires » (A. N. Gjerding, 2006, p. 99). La multiplication de ces activités favorisées par le développement des structures d'accompagnement comme les technopoles, va générer de nouvelles sources de revenus. L'université entrepreneuriale est donc

une solution efficace à la réduction des budgets des universités en ce que ce modèle d'université est orienté vers des programmes de recherche stratégiques, la capitalisation des connaissances, l'interdépendance entre l'université, l'entreprise et les pouvoirs publics.

Les universités d'Afrique sont jeunes et consacrent la plupart de leurs efforts à la mission de formation. Or, l'université entrepreneuriale, contrairement aux universités traditionnelles, met l'accent sur la collaboration extérieure à travers laquelle une université peut contribuer à la création et au développement d'entreprises et à l'évolution de la société en général. Autrement dit, la qualité entrepreneuriale est spécifique à un temps donné, ou plus précisément, « l'université s'inscrit dans une époque précise et elle sera plus ou moins entrepreneuriale selon qu'elle saura plus ou moins répondre aux besoins des entreprises et de la société durant cette période-là » (A. N. Gjerding, 2006, p. 106). L'université entrepreneuriale, aujourd'hui, est l'université qui se transforme afin de fonctionner non plus au sein de la société industrielle mais dans la société du savoir. En s'inscrivant dans ce nouveau paradigme de la formation universitaire qui combine recherche scientifique et formation pratique, les universités africaines pourront créer et faciliter un éventail d'activités à travers des idées novatrices. Elles pourront par la même occasion changer la donne actuelle qui est celle de la difficulté de l'insertion socio-professionnelle des jeunes diplômés.

Aujourd'hui, l'entrepreneuriat est de plus en plus considéré comme un important vecteur de croissance, et cela s'explique notamment par son incidence sur l'insertion professionnelle des jeunes et la création d'emplois. Malheureusement, en Afrique et particulièrement en Afrique francophone, l'enseignement supérieur est bâti sur le modèle de l'enseignement supérieur français qui consacre par exemple la séparation entre universités et organismes de recherche ; ce qui n'est pas de nature à favoriser la mise en œuvre de l'université entrepreneuriale. C'est pourquoi, pour A. Kom, parmi les expériences d'appropriation et d'inculturation de l'université, l'expérience américaine est, celle qui est susceptible d'offrir à l'Afrique les meilleures leçons. Selon l'auteur,

Jusqu'à la Deuxième Guerre mondiale, l'intelligentsia américaine était restée accrochée à la vieille Europe, productrice d'idéologies diverses, de captivants mouvements intellectuels et de séduisantes philosophies comme l'existentialisme ou la philosophie de Heidegger.

(A. Kom, 2012, p. 272).

Les choses ont changé après la Deuxième Guerre mondiale. Les programmes d'études dans les universités américaines ont en effet été soumis à une transformation en profondeur pour répondre à la demande des anciens

combattants qui ne trouvaient pas leur compte dans le système en place. Les universités américaines ont créé de nouveaux domaines d'études : affaires, sciences appliquées et études sociales. Aujourd'hui, l'Europe elle-même se trouve pour ainsi dire contrainte de s'arrimer au modèle américain dont les priorités pratiques ont permis aux États-Unis de s'imposer au monde et même de le contrôler.

Dans les universités africaines, la carrière des enseignants dépend quasi exclusivement de critères liés à la recherche, « en dépit des faibles financements dont elle bénéficie et de la faiblesse des produits (publications scientifiques, brevets, etc.) » (A. A. Dia, 2011, p. 28). Dans le cadre du nouveau mode de gestion et de gouvernance des universités, ne serait-il pas judicieux de revoir les critères d'avancement et de promotion dans la carrière des enseignants-chercheurs ? Il ne s'agit nullement de remettre en cause le modèle universaliste bâtie autour de l'enseignement et de la recherche. Mais il faut prendre en compte le fait que ce modèle a été formulé depuis le XIXe siècle et que dans le contexte qui est aujourd'hui celui de l'Afrique, de nouvelles exigences gagneraient à être prises en compte. En effet, il serait intéressant et hautement bénéfique « de prendre en compte dans l'évaluation des chercheurs ou l'évolution des critères académiques, la mobilisation de ressources financières additionnelles, la mobilisation de partenariats » (A. A. Dia, 2011, p. 28). Les universités américaines et canadiennes sont aujourd'hui engagées dans cette voie que les universités africaines gagneraient à prospecter. Évidemment, cette question interpelle toute la communauté africaine des chercheurs et enseignants-chercheurs, et à ce titre, une place centrale devrait lui être accordée dans le projet du CAMES de revoir les conditions d'évaluation, de promotion et de valorisation de la recherche sur ce continent.

### *3.2. L'université comme centre d'incubation entrepreneuriale*

Depuis le début des années 80, l'insertion des diplômés des universités africaines est devenue problématique, pour différentes raisons. Tout d'abord, souligne A. A. Dia (2011, p. 19) :

Il y a eu le gel des recrutements dans la fonction publique suite aux programmes d'ajustement structurel (PAS), dont l'un des objectifs était de réduire les dépenses de l'État, et en particulier celles liées aux salaires. Or depuis les indépendances, l'essentiel des diplômés du supérieur était recruté par la fonction publique.

(A. A. Dia, 2011, p. 19)

Il y a eu, ensuite, l'explosion des effectifs universitaires, et cela alors même que le système continuait à former sans prendre en compte les mutations observées sur le marché de l'emploi. Il résulte de tout cela un gaspillage important, tant du point de vue des ressources humaines (chômage et sous-

emploi) que des ressources financières. Il urge donc de rompre avec l'approche malthusienne qui prévaut actuellement, et qui conduit à davantage se préoccuper de la maîtrise des effectifs au niveau des universités, plutôt que de s'intéresser aux voies et moyens en mesure de favoriser le développement de l'emploi. On a donc ici un des enjeux importants liés au développement de la culture d'entreprise et de l'entrepreneuriat au sein des universités africaines.

Dans la plupart des pays en développement, et particulièrement en Afrique, il n'existe pas de laboratoires ou de structures de recherche sur le secteur informel. Au contraire, « le secteur informel et les TPE (Très Petites Entreprises) opèrent dans des conditions de grande précarité tandis que les grandes entreprises ne peuvent, à elles seules, prétendre répondre aux attentes énormes du marché du travail » (A. A. Dia, 2011, p. 24). C'est d'ailleurs cette négligence ou le manque de lien entre l'université et le secteur informel qui, en définitive, est la source des difficultés observées du point de vue de l'emploi. Pourtant, le secteur informel et les très petites entreprises peuvent jouer un rôle de premier plan dans la résolution de certains problèmes économiques et sociaux graves, notamment la crise de l'employabilité. C'est la raison pour laquelle dans les pays développés et émergents, « la place et le rôle des PME dans l'économie suscitent un intérêt croissant au sein des universités, tant du point de vue de la formation que de celui de la recherche » (A. A. Dia, 2011, p. 24). Il serait donc judicieux en Afrique que les universités deviennent entrepreneuriales et traitent les problèmes liés à leurs communautés locales et régionales de façon à impacter le développement national.

L'un des paradoxes de la crise de l'employabilité en Afrique, est le « désajustement généralisé entre les préférences des jeunes et les opportunités réelles d'emplois » (I. Lefeuvre, 2017, p. 236). En effet, alors que la fonction publique leur est clairement inaccessible, la majorité des jeunes diplômés rêvent d'y être embauchés. Le hiatus du même ordre se remarque dans le secteur informel, le principal pourvoyeur d'emplois, qui est massivement rejeté par les jeunes diplômés, particulièrement ceux issus des universités. Ces derniers, la plupart du temps, rêvent d'être des hauts cadres, alors que le marché de l'emploi à ce niveau est très pauvre. I. Lefeuvre illustre nos propos à travers le cas de la Côte d'Ivoire :

Dans la capitale économique en 2014, c'est près de sept jeunes sur dix qui souhaitent obtenir un emploi dans le secteur formel, et même jusqu'à 78 % en 2016, alors qu'il ne compte que 5 % des opportunités d'emploi aux deux dates. Le secteur informel non agricole, dont 95 % des emplois sont issus, n'attire que 10 % à 20 % des jeunes.

(I. Lefeuvre, 2017, p. 236)

Les propos de cet auteur mettent en relief l'irréalisme des jeunes diplômés quant à leurs rêves d'insertion professionnelle. Si les États africains ne

corrige pas ces sévères désillusions auxquelles sont confrontés les diplômés, ils risquent de se trouver confrontés à des tensions sociales majeures. Il faut donc faire preuve de sagesse, mais aussi et surtout preuve d'audace. La sagesse combinée à l'audace exige ici la mise à jour de soi et le refus catégorique et systématique de la tentation et des machinations. La mission principale des universités africaines et de toutes les autres institutions supérieures de formation du continent est de contribuer à former et à éduquer les bâtisseurs de l'Afrique de demain.

Pour atteindre cet objectif, de nombreux challenges fondamentaux attendent les universités africaines qui continuent à faire une éducation juxta disciplinaire en apprenant aux jeunes des disciplines séparées alors que l'important c'est la dynamique du changement et les systèmes innovants. Les Systèmes innovants sont liés à un processus dynamique et systémique qui conduit à l'émergence de nouvelles propriétés. C'est vers cela que le système éducatif et la formation universitaire doivent aller, en pensant à l'innovation dans le secteur informel. À travers la sensibilisation à l'entrepreneuriat et la formation à l'auto emploi, les étudiants comprendront que le salariat n'est pas l'horizon indépassable d'une trajectoire professionnelle réussie. D'autre part, les étudiants verront que le lien automatique entre formation et fonction publique relève d'une période révolue. À partir de la transformation du secteur informel à travers des projets innovants induits et accompagnés par les universités entrepreneuriales, les jeunes diplômés africains façonneront l'Afrique de demain. Ils pourront par la même occasion relever les nombreux défis des mutations qui traversent les pays du continent, exercer de nouveaux métiers que nous peinons à imaginer aujourd'hui et expérimenter de nouveaux modèles de développement.

## **Conclusion**

Notre réflexion a voulu montrer que globalement les universités africaines s'investissent très peu en faveur de l'entrepreneuriat, et qu'elles sont donc très loin d'avoir une culture entrepreneuriale. Pourtant les enjeux ne manquent pas autant pour l'université elle-même que pour l'ensemble de la société. Au niveau des universités africaines, l'implémentation de la culture entrepreneuriale peut contribuer à résoudre la crise de l'employabilité des jeunes diplômés en favorisant leur insertion socio-professionnelle, impulser la recherche scientifique et mobiliser des ressources additionnelles dans la gestion et la gouvernance de ces institutions. Au niveau de la société, la culture entrepreneuriale entraînera la modernisation et la diversification de l'économie, une meilleure articulation entre les politiques économiques et les politiques éducatives. Dans le prolongement de l'analyse, nous sommes arrivés à la



conclusion selon laquelle si les universités africaines entendent jouer les premiers rôles dans les politiques de développement national, si elles veulent changer d'ère en matière de formation des élites pour se mettre au diapason mondial, alors elles n'ont d'autre choix que de s'arrimer davantage au système économique de leurs pays, pour en être tout simplement l'une des locomotives.

### Références bibliographiques

- BORIES-AZEAU Isabelle et al, 2019, *Les nouveaux défis des universités dans l'écosystème entrepreneurial*, <https://www.cairn.info/revue-gestion-et-management-public-2019-2-pages-11.htm>, p. 11-26.
- BRENET Pascale, 2010, *Quand l'université forme des entrepreneurs*, <https://www.cairn.info/revue-pour-2010-1-page-103.htm>, p. 103-109.
- CLÉRO Jean-Pierre, 2002, *L'utilitarisme contemporain, une théorie générale des valeurs*, <https://www.cairn.info/revue-cites-2002-2-page-17.htm>, p. 17-36.
- CÔME Thierry, 2013, *La gouvernance des universités*, <https://www.cairn.info/revue-gestion-et-management-public-2013-3-page-1.htm>, p. 1-5.
- DIA Abdoul Alpha, 2011, *L'université sénégalaise face à la problématique de l'entrepreneuriat*, <https://www.cairn.info/revue-de-l-entrepreneuriat-2011-1-page-9.htm>, p/ 9-32.
- DIAKITÉ Samba, 2016, *Les larmes de l'éducation. Contribuer à l'éthique professionnelle en enseignement*, Les Éditions Différence Pérenne, Saguenay, Québec, Canada.
- ETZKOWITZ Henry, 2003, « Research Groups as “Quasi-firms”: The Invention of the Entrepreneurial University », *Research Policy*, vol. 32, pp. 109-121
- GASSE Yvon, 2011, « Un modèle de la démarche entrepreneuriale : le cas de l'université Laval », *Eduquer à l'entrepreneuriat : défis et pratiques d'aujourd'hui*, vol 3(11 et 12) 2011, p. 19-32.
- GJERDING Allan N. et al, 2006, *L'université entrepreneuriale : vingt pratiques distinctives*, <https://www.cairn.info/revue-politique-et-gestion-de-l-enseignement-superieur-2006-3-page-95.htm>, p. 95-124.
- KOM Ambroise, 2012, *Le devoir d'indignation. Éthique et esthétique de la dissidence*, Paris, Présence africaine.
- KOUROUMA Ahmadou, 2000, *Allah n'est pas obligé*, Éditions du Seuil, Paris.
- LAVAL Christian, 2002, *L'école saisie par l'utilitarisme*, <https://www.cairn.info/revue-cites-2002-page-63.htm>, p. 63-74.
- LEFEUVRE Isaure et al, 2017, *Insertion des jeunes sur le marché du travail en Côte d'Ivoire. La bombe à retardement est-elle dégoupillée ?*, <https://www.cairn.info/revue-afrique-contemporaine1-2017-3-page.233.htm>, p. 233-237.

- LEROUX Erick, 2015, *Université et développement durable : de nouveaux enjeux au regard des discours des présidents d'université ?*, <https://www.cairn.info/revue-gestion-et-management-public-2015-2-page-49.htm>, p. 49-63.
- MARTINEAU Stéphane et BUYASSE Alexandre A. J., 2016, *Rousseau et l'éducation : approches et tensions*, <https://www.cairn.info/revue-phronesis-2016-2-page-14.htm>, p. 14-22.
- MATT Mireille et SCHAEFFER Véronique, 2015, *Le soutien à l'entrepreneuriat académique dans le modèle d'université HUB*, <https://www.cairn.info/revue-innovations-2015-3-page-13.htm>, p. 13-39.
- MUSSELIN Christine, 2014, *Le changement dans les organisations : l'évolution des universités*, <https://www.cairn.info/revue-administration-et-education-2014-3-page-43.htm>, p. 43-51.
- NORMAND Romuald, 2019, *Mutations et défis de la gouvernance des universités*, <https://www.cairn.info/revue-française-d-administration-publique-2019-1-page-89.htm>, p. 89-99.
- POURTIER Roland, 2010, *L'éducation, enjeu majeur de l'Afrique post-indépendances. Cinquante ans d'enseignement supérieur en Afrique : un bilan en demi-teinte*, <https://www.cairn.info/revue-afrique-contemporaine1-2010-3-page-101.htm>, p. 101-114.
- RICH Jöel et NUNEZ Carmen, 2009, *Gouvernance : l'université chilienne comme référence ?*, <https://www.cairn.info/revue-carrefours-de-l-education-2009-2-page-229.htm>, p. 229-246.
- SHATTOCK Michael, 2005, *Les universités européennes et l'entrepreneuriat : leur rôle dans l'Europe du savoir*, <https://www.cairn.info/revue-politiques-et-gestion-de-l-enseignement-supérieur-2005-3-page-13.htm>, p. 13-26.
- TCHAWÉ Hacheu Emil et TIENCHEU Pierre, 2019, *Gouvernance, innovation et développement : les défis de l'université africaine*, [https://www.researchgate.net/publication/333554843\\_GOUVERNANCE\\_INNOVATION\\_ET\\_DEVELOPPEMENT\\_LES\\_DEFIS\\_DE\\_L'UNIVERSITE\\_AFRICAINE](https://www.researchgate.net/publication/333554843_GOUVERNANCE_INNOVATION_ET_DEVELOPPEMENT_LES_DEFIS_DE_L'UNIVERSITE_AFRICAINE).

### Sitographie

- <https://fr.quora.com/Quest-ce-qui-d%C3%A9bute-la-Renaissance-la-prise-de-Constantinople-ou-la-d%C3%A9couverte-des-Am%C3%A9riques/answer/Nicolas-Hugodot/log>
- <https://www.techno-science.net/glossaire-definition/Universite.html>