

## Conception d'un dispositif d'intelligence économique entrepreneurial en milieu universitaire africain : cas de l'Observatoire des Initiatives et Pratiques Entrepreneuriales à l'Université Senghor

Présenté par

**BAKARI Moulicath**

pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département Management

Spécialité **Management de projets** ▾

le 29/09/2025

Devant le jury composé de :

Prof. DIALLO Thierno Président

Professeur titulaire à l'Université de Québec à  
Chicoutimi

Prof. EL HAJRI Aimad Directeur de mémoire

Maître de conférences Habilité à Diriger des  
Recherches ( HDR) en sciences de gestion à l'Ecole  
Nationale de Commerce et de Gestion à l'Université  
Moulay Ismail au Maroc

M. ABDELLATIF Mahamat Examineur

Maître de conférences en Sciences de gestion (CNU -  
France) - Directeur du département Management

## Remerciements

Le présent mémoire est le fruit d'un long processus d'apprentissage et de discipline, qui n'aurait pas vu le jour sans l'appui et le soutien de nombreuses personnes. Je tiens à vous exprimer toute ma gratitude. Ma reconnaissance à :

- Monsieur Mahamat ABDELLATIF, mon directeur de département pour son assistance durant ces deux années d'apprentissage et sa contribution à cette étude ;
- Monsieur Aimad EL HAJRI, mon directeur de mémoire pour sa patience, sa dextérité et son soutien constant tout au long de ce projet d'écriture. Son encadrement rigoureux et souple m'ont permis de faire mon initiation à la rédaction de mémoire sans trop d'inquiétude ;
- Monsieur Gael GBONSOU, mon directeur de stage pour ses conseils avisés et son soutien dans les bons et moins bons moments ;
- L'équipe de la Direction du Développement et de l'Entrepreneuriat pour leur présence, soutien, encadrement et conseils avisés tout au long du stage et de la rédaction de ce mémoire ;
- Mes amis de promotion, parce que vous êtes plus que de simples camarades, pour ces deux belles années passées à apprendre de chacun de vous ;
- Ma communauté, ma deuxième famille, Florida, Maimouna, Damienne, Floriane, Audrey, Erroce, Atman, Efrayim, Crépin, Tiéta, Clara, Carine, Germard, Marc, Salem, Senami, Mirabelle, Chefiatou, Constant, Ademonla et Sylviana pour ces beaux et précieux moments passés ensemble ;
- Mes collègues de stage avec qui j'ai arpenté maintes fois les couloirs de notre chère université en quête de nouvelles inspirations. Nos discussions et fous rires ont rendu cette expérience encore plus vivante ;
- Mes aînés, Etotépé, Ulvick, Siddiq et Rejeb pour la bienveillance et le soutien témoignés dès le début de cette aventure ;
- Mes "grand-frères" Rachid et Boris pour leur générosité, leur présence, accompagnement et surtout joie de vivre qu'ils m'ont chaleureusement transmis durant ces belles années d'apprentissage ;

À toute ma famille et mes amis, qui de près ou de loin ont contribué à rendre cette aventure éducative et humaine inoubliable et impactante. Chacun de vous a su y apporter sa pierre.

## Dédicace

À ma mère, **Alimatou LABOUDA**, mon phare, mon modèle, résiliente et brave ;

À mon père, **Mohamed BAKARI**, mon premier amour, l'homme le plus aimant que je connaisse ;

À mes sœurs, **Faidath BAKARI**, **Khalidath BAKARI**, **Soumayath BAKARI** et **Khairath BAKARI**, vous êtes le soleil de ma vie ;

À mes frères **Rachad BAKARI** et **Fayçal BAKARI**, vous êtes ma source de motivation et un soutien indéfectible ;

À ma tante, **Aryatou LABOUDA**, pour ta présence et ton soutien continu ;

À toi mon meilleur ami, **Malwane SOUROKOU**, mon psychologue qui m'a accompagné dans toutes mes épreuves loin de chez moi ;

Je vous dédie ce travail qui n'aurait pas vu le jour sans votre présence, votre soutien et vos prières. Soyez-en éternellement béni.

*“À côté de la difficulté est, certes, une facilité !”*

*Surah As-Sharh - Versets 5,6*

## Résumé

L'entrepreneuriat en Afrique est de plus en plus perçu comme une alternative crédible au salariat et comme une réponse aux limites d'un marché de l'emploi saturé. Face à l'intérêt croissant des jeunes pour la création d'entreprise et à la volonté des universités de favoriser une meilleure insertion professionnelle des diplômés, de nombreuses institutions africaines se sont engagées dans une dynamique entrepreneuriale. Toutefois, cette ouverture ne va pas sans difficultés. Le manque de financement, l'insuffisance d'infrastructures adaptées, la faible visibilité des dispositifs de soutien et une gestion souvent approximative de l'information stratégique limitent considérablement l'efficacité des initiatives et réduisent leur impact. Face à ce constat et dans un souci de pallier ces défis en améliorant la visibilité et l'attractivité des initiatives entrepreneuriales, l'Université Senghor a initié la création de l'Observatoire des Initiatives et Pratiques Entrepreneuriales (OIPE). Elle a pour but de promouvoir les initiatives et pratiques entrepreneuriales universitaires tout en favorisant la diffusion des connaissances. Or, la réalisation de cette mission, tout comme la réponse aux défis identifiés, suppose la mise en place d'un dispositif adapté de gestion stratégique de l'information, autrement dit un dispositif d'intelligence économique entrepreneuriale. Afin de mieux cerner les besoins et les attentes liés à l'OIPE et aux universités africaines, une étude qualitative a été menée auprès de personnes-ressources issues du domaine de l'entrepreneuriat universitaire. Cette enquête a permis d'identifier les pratiques existantes, les principaux défis rencontrés, les besoins en intelligence économique ainsi que les attentes des parties prenantes quant à la conception et au déploiement d'un tel dispositif. Au terme de ce travail, l'analyse des données issues des entretiens, enrichie par la littérature mobilisée, a conduit à la formulation d'un plan directeur de conception et d'implémentation d'un dispositif d'intelligence économique entrepreneuriale adapté au contexte de l'OIPE. Parallèlement, des recommandations ont été adressées aux universités publiques africaines ainsi qu'à l'OIPE afin de renforcer l'efficacité et la durabilité des initiatives entrepreneuriales universitaires.

## Mots-clefs

Intelligence économique, dispositif de soutien à l'entrepreneuriat universitaire, entrepreneuriat universitaire, Afrique, université entrepreneuriale.

## **Abstract**

Entrepreneurship in Africa is increasingly seen as a credible alternative to salaried employment and as a response to the limitations of a saturated job market. Faced with growing interest among young people in starting their own businesses and the desire of universities to promote better professional integration for graduates, many African institutions have embarked on an entrepreneurial drive. However, this openness is not without its difficulties. The lack of funding, inadequate infrastructure, low visibility of support mechanisms, and often poor management of strategic information considerably limit the effectiveness of initiatives and reduce their impact. In light of this observation and with a view to overcoming these challenges by improving the visibility and attractiveness of entrepreneurial initiatives, Senghor University has launched the Observatory of Entrepreneurial Initiatives and Practices (OIPE). Its aim is to promote university entrepreneurial initiatives and practices while encouraging the dissemination of knowledge. However, fulfilling this mission, as well as responding to the challenges identified, requires the implementation of an appropriate strategic information management system, in other words, an entrepreneurial economic intelligence system. In order to better understand the needs and expectations related to the OIPE and African universities, a qualitative study was conducted among resource persons from the field of university entrepreneurship. This survey identified existing practices, the main challenges encountered, economic intelligence needs, and stakeholder expectations regarding the design and deployment of such a system. At the end of this work, the analysis of the data from the interviews, enriched by the literature consulted, led to the formulation of a master plan for the design and implementation of an entrepreneurial economic intelligence system adapted to the OIPE context. At the same time, recommendations were made to African public universities and the OIPE to enhance the effectiveness and sustainability of university entrepreneurial initiatives.

## **Key-words**

Economic intelligence, university entrepreneurship support system, university entrepreneurship, Africa, entrepreneurial university.

## Liste des sigles et acronymes

AUF	Agence Universitaire de la Francophonie
BAD	Banque Africaine de Développement
BTT	Bureau de Transfert de Technologie
C3E	Centre pour l'Employabilité et l'Entrepreneuriat des Étudiants
CAMES	Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur
DDE	Direction du Développement et de l'Entrepreneuriat
DIVAC	Direction de l'Incubation de la Vulgarisation et de l'Appui aux Communautés
DWDG	Do Well Do Good
FSE	Fond de Soutien à l'Entrepreneuriat
IA	Intelligence Artificielle
IE	Intelligence Économique
MTI	Mature Ton Idée
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économique
OIF	Organisation Internationale de la Francophonie
OIPE	Observatoire des Initiatives et Pratiques Entrepreneuriales
OIT	Organisation Internationale du Travail
OMPIC	Office Marocaine de la Propriété Industrielle et Commerciale
PPE	Pôle de Préincubation Entrepreneurial
RBSO	Research Based Spin-Offs
SIE	Système d'Intelligence Économique
TBH	Tech Business Hub
TTO	Technology Transfer Office
UA	Union Africaine
UAC	Université d'Abomey-Calavi
UCAD	Université Cheikh Anta Diop
UJKZ	Université Joseph Ki-Zerbo
UMI	Université Moulay Ismail
US	Université Senghor

## Table des matières

<b>Remerciements.....</b>	<b>I</b>
<b>Dédicace.....</b>	<b>II</b>
<b>Résumé.....</b>	<b>III</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>IV</b>
<b>Liste des sigles et acronymes.....</b>	<b>V</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : L'Entrepreneuriat Universitaire : Fondements, typologies et spécificités Africaines.....</b>	<b>5</b>
1.1. L'Entrepreneuriat Universitaire : un paradigme mondial en expansion.....	5
1.1.1. L'université entrepreneuriale : transformation du modèle traditionnel.....	5
1.1.2. Émergence du Modèle Triple Hélice.....	6
1.1.3. Les différentes formes de l'entrepreneuriat universitaire.....	7
1.1.4. L'entrepreneuriat universitaire : retombées socio-économiques.....	9
1.2. Spécificités et enjeux de l'entrepreneuriat universitaire en Afrique.....	11
1.2.1. Entrepreneuriat universitaire : les universités africaines au service du développement... 11	
1.2.2. Les défis spécifiques de l'entrepreneuriat universitaire en Afrique.....	13
1.3. L'intelligence économique : discipline transversale.....	15
1.3.1. Définition et composantes de l'intelligence économique (IE).....	15
1.3.2. L'intelligence économique au service de l'entrepreneuriat.....	18
1.3.3. L'intelligence économique au service de l'entrepreneuriat africain.....	19
1.3.4. Le dispositif d'intelligence économique : conception et fonctionnement.....	23
<b>Chapitre 2 : Cadre théorique de la recherche.....</b>	<b>27</b>
2.1. La Théorie des ressources et compétences.....	27
2.2. La Théorie des parties prenantes.....	28
2.3. La Théorie de l'Apprentissage Organisationnel.....	29
<b>Chapitre 3 : Approche méthodologique.....</b>	<b>30</b>
3.1. Terrain d'étude et échantillonnage.....	30
3.1.1. Terrain d'étude.....	30
3.1.2. Stratégie d'échantillonnage.....	30
3.2. Méthode, techniques et outils de collecte de données.....	32
3.2.1. La recherche qualitative.....	32
3.2.2. Techniques et outils de collecte.....	32
3.3.3. Traitement et analyse de données.....	34
<b>Chapitre 4 : Résultats et discussions.....</b>	<b>36</b>
4.1. Présentation des résultats et analyse.....	36
4.1.1. Diversité des dispositifs de soutien à l'entrepreneuriat étudiant.....	36
4.1.2. Collaboration avec l'écosystème entrepreneurial.....	40
4.1.3. Besoins en matière d'intelligence économique.....	42
4.2. Interprétation des résultats.....	48
4.3. Recommandations.....	50

4.4. Plan stratégique de conception et d'implémentation d'un dispositif d'intelligence économique entrepreneuriale universitaire pour l'OIPE.....	51
<b>Conclusion.....</b>	<b>58</b>
<b>Références bibliographiques.....</b>	<b>60</b>
<b>Liste des illustrations.....</b>	<b>66</b>
<b>Liste des tableaux.....</b>	<b>67</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>68</b>
Annexe 1 : Guide d'entretien.....	68
Annexe 2 : Note de cadre sur la mise en route de l'Observatoire des Initiatives et Pratiques Entrepreneuriales.....	69

## Introduction

Le XXI<sup>e</sup> siècle est marqué par de profondes transformations à l'échelle mondiale et nationale. Les nouveaux paradigmes engendrés par la mondialisation ont révélé les limites de nombreuses structures et institutions, y compris celles participant au développement des nations. Les établissements d'enseignement supérieur n'ont pas échappé à ce vent de changement. Pour Altbach, (2004), « toutes les pressions contemporaines sur l'enseignement supérieur, de la massification à la croissance du secteur privé, sont considérées comme résultant de la mondialisation. » Ainsi, elles ont dû s'adapter pour faire face à un marché de l'emploi de plus en plus compétitif et à une volonté manifeste des jeunes à s'impliquer dans la croissance économique via l'entrepreneuriat. Pour Etzkowitz & Leydesdorff, (2000), les universités ont adopté le modèle de la "Triple Hélice" qui les positionne désormais au cœur des interactions entre universités, industries et gouvernements. Ce modèle a permis à l'université d'explorer une nouvelle facette dans sa contribution à l'édification d'une société marquée par l'innovation. Pour Fayolle & Redford (2014), « les universités doivent devenir plus entrepreneuriales, en transformant leurs stratégies, leurs structures et leurs pratiques, en changeant leur culture et en aidant les étudiants ainsi que les enseignants-chercheurs à développer un esprit et des actions entrepreneuriales. » Face à une telle dynamique transformationnelle, les universités à travers le monde s'adaptent pour mieux se positionner.

À l'échelle mondiale, et particulièrement en Afrique, l'entrepreneuriat est perçu comme un levier majeur pour sortir de la pauvreté et un facteur déterminant du développement des nations. Continent le plus jeune, mais confronté à des défis majeurs, l'Afrique voit sa jeunesse s'engager de plus en plus dans l'économie, non seulement par le salariat, mais aussi à travers l'entrepreneuriat. Wong et al., (cités dans Lackéus, 2015), considèrent aussi que l'entrepreneuriat est essentiel pour la croissance économique et la création d'emplois. L'Union africaine reconnaît d'ailleurs son rôle prépondérant face à la problématique du chômage et du sous-emploi, mais maintient qu'il n'est pas une panacée pour l'élimination définitive de la pauvreté en Afrique (Union Africaine, 2020). De ce fait, les États et les institutions ont entrepris de nombreuses initiatives visant à promouvoir l'entrepreneuriat par le biais de la formation et des mécanismes d'accompagnement et de financement. C'est ainsi que la Banque africaine de développement a déboursé un montant record de 577 millions de dollars en prêts et subventions en 2024 pour soutenir les entreprises dirigées par des jeunes et la création d'emplois. Les universités, elles aussi, ne sont pas restées en marge de la dynamique continentale. Elles ont, pour ce faire, mis en place des initiatives innovantes visant à soutenir l'émergence et la prospérité des projets entrepreneuriaux. C'est ainsi qu'émerge la notion d'université entrepreneuriale et de l'entrepreneuriat universitaire.

La Commission économique pour l'Afrique des Nations Unies<sup>1</sup> reconnaît aussi que les universités africaines « doivent embrasser l'esprit d'entreprise dans le cadre de l'expérience académique, créant des cultures où la pensée innovante est inspirée et nourrie. » Ceci pourra leur permettre de se placer au rang des accélérateurs de l'économie local, national et régional. Bien que n'ayant pas toutes formalisé leur statut entrepreneurial, les universités publiques francophones africaines ont aussi emboîté le pas. Entre l'instauration d'une éducation à l'entrepreneuriat et la mise en place d'initiatives telles que les centres d'accompagnement et incubateurs à l'endroit des étudiants et chercheurs, les universités se réinventent pour mieux répondre aux besoins. En dépit d'une volonté manifeste de développer cette dimension entrepreneuriale, les universités africaines font face à des défis ralentissant leur impact. Konaté, (2022) souligne que les différentes crises socio-économiques qu'ont connues les États africains ont considérablement réduit les subventions accordées aux universités. Celles-ci se retrouvent de ce fait dans une impasse où elles sont obligées d'allouer ces fonds au fonctionnement de l'université, reléguant ainsi le volet entrepreneurial au second rang. De plus, il souligne que les contenus de formation sont inadaptés et en déphasage avec les besoins réels du monde de l'entreprise. Ces défis cumulés exacerbent davantage les inégalités existantes entre le monde universitaire francophone et celui anglophone, réduisant par ricochet la visibilité des actions déployées par celles s'étant engagées.

Dans ce contexte, l'Université Senghor a pris une initiative proactive en faveur de l'entrepreneuriat universitaire, notamment à travers son projet qui porte sur la création d'un "Observatoire des Initiatives et Pratiques Entrepreneuriales" pour les universités africaines. Cet observatoire permettra essentiellement de recenser les différentes initiatives et pratiques entrepreneuriales au sein des universités africaines et de contribuer à leur promotion à travers la diffusion des connaissances. Pour l'Université Senghor en particulier, l'OIPE visera à renforcer sa dynamique d'université entrepreneuriale. Avec déjà deux dispositifs à son actif, "Mature Ton Idée" et le "Fond de Soutien à l'Entrepreneuriat", l'Université Senghor donne déjà un aperçu des stratégies et réformes du développement de l'entrepreneuriat universitaire en Afrique à développer. C'est dans cette perspective que l'OIPE contribuera à observer, analyser et façonner les futures transformations. Toutefois, le dispositif de l'OIPE à lui seul ne peut relever la lourde responsabilité qui lui incombe. Face aux différents enjeux informationnels, il est nécessaire de doter un tel projet d'un dispositif en mesure de soutenir efficacement le déploiement d'une telle entreprise.

---

<sup>1</sup> Promouvoir des Universités Entrepreneuriales africaines dans le cadre d'innovations responsables et du développement durable <https://archive.uneca.org/fr/baeucrisd/pages/promouvoir-des-universit%C3%A9s-entrepreneuriales-africaines-dans-le-cadre-dinnovations>

Pour relever ces défis structurels et informationnels, un levier apparaît incontournable : l'intelligence économique. La mise en place d'un tel dispositif apparaît donc être l'une des solutions adaptées pour une concrétisation effective de la mission de l'OIPE.

L'intelligence économique est un outil indispensable du management stratégique qui permet aux organisations et aux entreprises d'atteindre leurs objectifs dans le but d'amorcer une évolution stratégique dans un environnement concurrentiel selon le rapport Martre, (1994). Dans un contexte marqué par l'incertitude et l'instabilité, il est impératif d'adopter des mécanismes capables de répondre aux nouveaux besoins en matière d'information stratégique et de compétitivité, surtout dans le cas précis de la promotion de l'entrepreneuriat universitaire africain. Pour Belich et al., (cités dans Qmichchou & Houssaini, 2011), l'IE se positionne comme la capacité à acquérir, à diffuser et à utiliser efficacement l'information pour permettre une adaptation adéquate d'une organisation aux changements majeurs du marché face aux défis concurrentiels qui sans cesse se globalisent.

Compte tenu de ces mutations et de l'ouverture croissante de l'entrepreneuriat universitaire africain au reste du monde, il urge de doter l'OIPE d'un dispositif capable de servir les intérêts à la fois des universités, des étudiants entrepreneurs, mais aussi des acteurs de l'écosystème externe. Dès lors, une question fondamentale de recherche se pose : comment concevoir un dispositif d'intelligence économique entrepreneuriale apte à soutenir et à amplifier l'impact de l'OIPE dans les universités africaines ?

Cette étude vise principalement à proposer un plan directeur d'implémentation pour la conception d'un dispositif d'intelligence économique entrepreneuriale opérationnel pour l'OIPE adapté au contexte des universités africaines. Pour atteindre cet objectif, les objectifs spécifiques suivants ont été définis :

- Identifier les dispositifs de soutien à l'entrepreneuriat universitaire actuellement mises en œuvre dans les universités africaines.
- Analyser les besoins en intelligence économique des dispositifs et programmes entrepreneuriaux universitaires et de leurs bénéficiaires.
- Proposer une stratégie pour la conception d'un dispositif d'intelligence économique entrepreneurial opérationnel, pertinent et adapté aux spécificités de l'écosystème entrepreneurial universitaire africain.

La question fondamentale et les objectifs suscitent une série de questions qui permettent de mieux structurer les axes d'investigation. Trois sous-questions sont formulées à savoir :

- Quels dispositifs entrepreneuriaux sont actuellement mis en place dans les universités africaines ?
- Quels sont les besoins en matière de veille stratégique, de gestion de l'information et de protection de l'innovation dans les programmes entrepreneuriaux universitaires ?

- En quoi la mise en place d'un dispositif d'intelligence économique peut-elle améliorer la compétitivité, la performance et la durabilité des initiatives entrepreneuriales universitaires ?

Pour répondre à ces questions, les propositions de recherche suivantes ont été émises :

- Proposition de recherche 1 : Les universités africaines mettent en place des dispositifs entrepreneuriaux qui ne sont pas assez vulgarisés à l'échelle continentale.
- Proposition de recherche 2 : Les différents acteurs de l'écosystème entrepreneurial universitaire africain ont des besoins en ce qui concerne la veille stratégique, la gestion de l'information, la promotion et la protection des projets innovants ainsi que l'exploitation stratégique de l'information.
- Proposition de recherche 3 : L'implication active des parties prenantes dans le processus de conception du dispositif d'intelligence économique entrepreneurial pour l'OIPE renforce l'acceptabilité et améliore la compétitivité et la performance des initiatives et pratiques entrepreneuriales mises en œuvre dans les universités africaines.

Pour répondre à la question de recherche, une étude qualitative a été conduite auprès de neuf personnes-ressources issues du domaine de l'entrepreneuriat universitaire, comprenant des universités ainsi qu'une entreprise à mission. Ces entretiens ont permis de disposer de données probantes pour la formulation des recommandations et la proposition d'un plan directeur d'implémentation du dispositif adapté au contexte de l'OIPE. En complément des entretiens semi-directifs, des recherches documentaires ont été réalisées.

Ce mémoire est structuré en quatre chapitres. Le premier chapitre présente les approches conceptuelles et théoriques liées à la thématique. Le second chapitre met en évidence les théories mobilisées susceptibles d'être appliquées lors de la conception et de la gestion du dispositif. Le troisième chapitre décrit la méthodologie adoptée dans la conduite de l'étude. Enfin, le quatrième chapitre expose les résultats de la recherche, les recommandations et le plan stratégique de conception et d'implémentation du dispositif d'intelligence économique entrepreneuriale pour l'OIPE.

## **Chapitre 1 : L'entrepreneuriat universitaire : fondements, typologies et spécificités Africaines**

### **1.1. L'entrepreneuriat universitaire : un paradigme mondial en expansion**

L'entrepreneuriat universitaire est une révolution majeure du paysage académique résultant de la volonté croissante des universités à devenir des acteurs majeurs du développement social et économique des nations.

Ce chapitre se propose d'explorer la thématique dans une perspective globale, avant d'en analyser les spécificités liées à son développement dans la sphère académique africaine.

Cependant, avant d'aborder la thématique de l'entrepreneuriat universitaire, il est important de se pencher au préalable sur celui de l'université entrepreneuriale dont il en est une émanation directe.

#### *1.1.1. L'université entrepreneuriale : transformation du modèle traditionnel*

Le concept d'université entrepreneuriale a émergé dans les années 1980, principalement à la suite des travaux de chercheurs tels que Burton Clark, qui ont exploré la transformation des universités pour répondre aux besoins économiques et sociaux. Ce concept repose sur l'idée que les universités ne se limitent plus à leur rôle traditionnel d'enseignement et de recherche, mais qu'elles peuvent également jouer un rôle actif dans le développement économique et social en favorisant l'entrepreneuriat et l'innovation. Clark, (1998) précise aussi qu'elle « vise à opérer un changement substantiel de caractère organisationnel afin d'adopter une posture plus prometteuse pour l'avenir ». Ainsi, en plus de ce besoin d'adaptation aux besoins changeants qu'il décrit ici, « elles doivent devenir plus réactives, plus flexibles, et surtout plus concentrées face à des demandes en constante évolution » (Clark, 1998). Les universités entrepreneuriales qu'il qualifie "d'ambitieuses" ont aussi ce besoin de se détacher du "patronage traditionnel". Cette transition de temple du savoir vers une entité éducative revendiquant sa place dans la croissance économique a poussé les universités à repenser leurs missions pour inclure la création d'entreprises, le transfert de technologies et la collaboration avec l'industrie.

Bien que portée par cette vague d'ajustement aux changements socio-économiques qui s'opèrent, l'université dite traditionnelle reste tout de même sous le contrôle du gouvernement. Contrairement à cette dernière, l'université entrepreneuriale se doit de disposer d'une certaine indépendance vis-à-vis de l'État et des industries privées sans mettre en péril cette interaction, avant de revendiquer son statut entrepreneurial (Etzkowitz, 2003). Cette autonomie et indépendance face à ces acteurs faisant partie intégrante de son écosystème est indispensable pour que l'université conserve sa place de source du savoir académique où la liberté de pensée et d'action dans la recherche scientifique n'est pas conditionnée par l'État ou le secteur privé. En résumé, l'université entrepreneuriale ne doit

pas devenir un élément subordonné à une structure administrative hiérarchique étatique ou privée dans sa démarche entrepreneuriale. Clark, (1998) renforce cette notion d'autonomie en affirmant que « les universités entrepreneuriales cherchent à devenir des universités "autonomes et affirmées", qui sont des acteurs significatifs selon leurs propres termes ». D'où la nécessité d'un système d'interaction complémentaire et non subordonné.

Face à une telle révolution dans l'univers de l'enseignement supérieur, une nouvelle question émerge. Celle de la relation entre l'université, l'industrie et le gouvernement.

### *1.1.2. Émergence du modèle Triple Hélice*

Le modèle de "Triple Hélice" émerge dans les années 90 avec une première formalisation en 1995 proposée par Henri Etzkowitz et Loet Leydesdorff. Plus tard, en 2003, Etzkowitz aborde à nouveau le modèle. Pour lui, la Triple hélice, à l'instar de la double hélice de l'ADN, fait intervenir trois composantes, des acteurs, dans une relation d'interaction. L'université, l'industrie et le gouvernement collaborent donc ensemble pour « améliorer les conditions de l'innovation dans une société fondée sur la connaissance » (Etzkowitz, 2003). Ainsi, l'industrie représente, dans cette triple dynamique, le noyau de la production dans laquelle le savoir et les nouvelles technologies développées dans les universités se fondent et fusionnent pour faire émerger de nouvelles solutions aux besoins de la société. Ce mécanisme de valorisation du savoir et de renouvellement continu de l'innovation s'opère sous la coupole du gouvernement qui est la source des relations contractuelles qui se charge d'assurer la stabilité des échanges et interactions entre l'université et l'industrie. Aaboen (cités dans Dalmarco et al., 2018) et Guerrero et al (cités dans Dalmarco et al., 2018) affirment que « l'innovation peut améliorer le modèle technologique existant d'une industrie locale, et ainsi favoriser le développement social et technologique à l'échelle locale et régionale ». Elle propulse ainsi l'université entrepreneuriale au rang d'acteur majeur de la croissance économique et sociale des sociétés. La dynamique de relation entre l'université et l'industrie présente de ce fait un avantage pour les deux parties. Jones-Evans, (1998) le confirme en précisant que les principaux avantages du lien avec l'industrie résulteraient par « un financement plus important de la recherche par le secteur industriel. Cela permettrait, à son tour, d'améliorer les installations d'enseignement et de recherche, ainsi que l'accès à de nouvelles idées, techniques et au développement d'initiatives de recherche spécifiques au sein des entreprises. » Une avancée qui permet aux universités entrepreneuriales de disposer des ressources nécessaires à la production de la connaissance et de la technologie adaptées aux réels problèmes industriels et de mieux former par la même occasion les étudiants constituant un maillon clé de la chaîne de production.

Cependant, l'université entrepreneuriale ne se limite pas seulement à produire des innovations destinées à la vente sur le marché ou pour répondre aux besoins de croissance économique d'un État face à la compétitivité mondiale. Elle est aussi orientée dans le modèle européen vers l'introduction dans les curricula des formations à l'entrepreneuriat.

Ainsi, à l'instar du modèle américain plus orienté vers l'investissement sur les enseignants-chercheurs, l'Europe privilégie les étudiants-entrepreneurs en développant leur capacité de création d'entreprises. Ce modèle a permis à la Suède d'enregistrer une hausse de la création d'entreprises par les étudiants (Etzkowitz, 2004).

En somme, l'université entrepreneuriale ayant connu ses prémices dans un contexte américain fortement influencé par une volonté manifeste d'une croissance dynamique et soutenue s'est propagé au reste du monde en développant diverses stratégies pour répondre au mieux aux besoins spécifiques de chaque nation.

### *1.1.3. Les différentes formes de l'entrepreneuriat universitaire*

Les différentes révolutions et nouveaux paradigmes provoqués par la mondialisation et la rupture des frontières ont fortement influencé la conceptualisation même de l'université entrepreneuriale. Elle s'est dotée à son tour d'un système en mesure de combler les attentes des différents acteurs impliqués dans la dynamique de la Triple hélice, et aussi aux bénéficiaires qui font l'essence même de l'université, les étudiants.

Le concept d'entrepreneuriat universitaire est si dense qu'il est difficile de lui en proposer une définition. Pour Kitagawa, (2005), il désigne « des exemples précis d'activités entrepreneuriales menées par le personnel universitaire, notamment dans les domaines de la recherche contractuelle, des services de conseil technique, des dépôts de brevets et de l'octroi de licences, ainsi que dans celui de la création de sociétés issues de la recherche technologique universitaire ». Ainsi, l'entrepreneuriat universitaire peut s'exprimer sur plusieurs formes à travers le transfert des technologies et de la connaissance produite par l'université. De plus, l'université est un lieu propice à la production continue de l'innovation à travers un renouvellement constant de la ressource humaine, représentée par les étudiants, considérés comme de potentiels inventeurs (Etzkowitz, 2003). Ici, nous proposons de découvrir une liste non exhaustive des activités entrepreneuriales universitaires :

- Création des spin-offs universitaires : Rasmussen définit une spin-off universitaire comme « une nouvelle entreprise initiée dans un cadre universitaire et fondée sur une technologie développée au sein de l'université » (Rasmussen, 2011). Quant à Smilor et al, (cités dans Francois, 2015) ils optent plutôt pour le terme " Research Based spin-offs (RBSO)" et le définissent comme « la création d'une entreprise par un membre du personnel de l'université ou par un étudiant qui quitte l'université pour créer une entreprise, ou qui démarre une entreprise alors qu'il est encore attaché à l'université ; et/ou sur la base d'une technologie développée au sein de l'université ». On note dans les deux propositions que la décision de la création d'une spin-off découle principalement de l'identification d'une opportunité commerciale au sein de l'université. Ainsi, à travers ce procédé, les acteurs universitaires (étudiants et chercheurs) disposent d'un cadre pour expérimenter leurs idées innovantes tout en

adoptant une démarche réaliste adaptée aux besoins réels de la société/industrie. L'un des exemples célèbres de spin-off créés ayant connu une expansion exceptionnelle est le moteur de recherche "Google" développé par deux doctorants en informatique de l'Université de Stanford<sup>2</sup>.

- Incubateurs et accélérateurs d'entreprises : pour Grimaldi & Grandi (2005), les « incubateurs soutiennent les jeunes entreprises en leur fournissant des services d'accompagnement et une aide au développement de leur activité. » Ces derniers identifient quatre catégories, à savoir : les Centres d'Innovation d'Affaires (BICs), les Incubateurs Universitaires (UBIs), les Incubateurs Privés Indépendants (IPIs) et les Incubateurs Privés d'Entreprises (CPIs). Ces espaces de travail peuvent être la résultante d'une initiative unilatérale de l'université ou d'un partenariat interuniversitaire ou encore avec une entreprise privée. Ils visent à mettre les étudiants et les chercheurs dans les conditions propices à la concrétisation de leur idée entrepreneuriale. Comme exemple phare, on peut citer le MIT Sandbox Innovation Fund qui a vu sortir de ces locaux le site d'hébergement "Dropbox" qui totalise 2,548 milliards de dollars comme chiffres d'affaires pour l'exercice de 2024<sup>3</sup>.
- Programme d'éducation à l'entrepreneuriat : L'éducation à l'entrepreneuriat se doit d'être une combinaison des savoirs issus du domaine de l'entrepreneuriat et de l'éducation (Fayolle, 2013). Elle a d'ailleurs pour but d'initier les étudiants à la culture entrepreneuriale, leur permettant d'explorer de nouvelles pistes d'insertion professionnelle à l'obtention du diplôme et même durant leur formation. Selon une étude menée par Fayolle & Gailly, (2015) sur un échantillon de 158 étudiants ayant complété entièrement les questionnaires, on constate que les étudiants présentent un intérêt croissant pour l'entrepreneuriat six mois après la formation reçue. Ce constat est principalement observé chez les étudiants ne présentant aucun intérêt initial pour l'entrepreneuriat. Ces derniers ont aussi révélé qu'une expérience passée avec l'entrepreneuriat entraînait auprès des étudiants un « effet d'hystérésis », influençant fortement l'intention entrepreneuriale. Toutefois, il est essentiel de rappeler que l'intention ne garantit pas le passage à l'action entrepreneuriale. Pour ce faire, il faut que les bonnes conditions soient réunies pour à la fois intéresser et valoriser le potentiel entrepreneurial étudiantin.
- Partenariat université-industrie ou commercialisation du savoir universitaire : Selon Etzkowitz, (2004) « La thèse de la Triple Hélice postule que l'interaction entre

---

<sup>2</sup> <https://lemelson.mit.edu/resources/sergey-brin-and-larry-page>

<sup>3</sup>

<https://investors.dropbox.com/news-releases/news-release-details/dropbox-announces-fourth-quarter-and-fiscal-2024-results#:~:text=Total%20revenue%20was%20%242.548%20billion,growth%20would%20have%20been%201.7%25.&text=Average%20revenue%20per%20paying%20user%20was%20%24140.23%20%2C%20as%20compared%20to,80.9%25%20in%20the%20prior%20year.>

université-industrie-gouvernement est la clé pour améliorer les conditions de l'innovation dans une société fondée sur la connaissance. » Ce dernier poursuit en précisant que l'industrie représente dans cette relation le lieu de production. Ainsi, la dynamique partenariale entre l'université et l'industrie permet aux deux acteurs de tirer profit. De leur côté, Perkmann et al., (2013) abordent ce partenariat sous deux paradigmes : l'engagement universitaire et la commercialisation. Si le premier renvoie à « une collaboration liée aux connaissances entre des chercheurs universitaires et des organisations non universitaires » qui se traduit par « des activités formelles telles que la recherche collaborative, la recherche contractuelle et le conseil », le second lui est un moyen essentiel par lequel la recherche universitaire contribue à l'économie et à la société. Notamment à travers la mise en place « des structures spécialisées, telles que des bureaux de transfert de technologie (TTO), des parcs scientifiques et des incubateurs. »

- Dispositifs/programme de soutien à l'entrepreneuriat : dans le but de soutenir l'intention entrepreneuriale des étudiants, les universités mettent aussi en place des programmes et/ou dispositifs dédiés à accompagner ces derniers de la maturation de l'idée de projet à la réalisation et/ou l'obtention de financement. Ce processus peut être totalement une initiative interne, comme c'est le cas du dispositif "Mature Ton Idée" et du programme "Fonds de Soutien à l'entrepreneuriat" de l'Université Senghor. Elle peut aussi être la résultante d'un partenariat avec d'autres acteurs externes de l'écosystème entrepreneurial.

#### *1.1.4. L'entrepreneuriat universitaire : retombées socio-économiques*

Audretsch (citée dans Guerrero & Urbano, 2012) définit la société entrepreneuriale comme étant celle où l'entrepreneuriat basé sur la connaissance se positionne comme levier clé de la croissance économique, de la création d'emploi et accentue la compétitivité des marchés mondiaux. Au vu de la création de leur troisième mission, les universités entrepreneuriales se placent ainsi donc comme un acteur clé dans cette dynamique de développement des sociétés parce qu'elles produisent de la connaissance, mais aussi se charge de la disséminer dans les institutions et industries à travers des partenariats, collaboration ou encore le transfert de la technologie.

Toutefois, selon le rapport de l'OCDE, l'évaluation de l'impact de la recherche publique sur l'innovation reste limitée au vu des différentes voies et mécanismes par lesquels le transfert de connaissance s'opère, mais aussi dû à l'insuffisance d'indicateurs déterminants (OECD, 2019). De plus, l'impact de cette interaction entre la recherche et l'industrie produit des effets sur le long terme qui ne sont donc pas observables dans l'immédiat. En dépit de ce constat, il est possible d'observer un changement notable dans le fonctionnement et la croissance scientifique et socio-économique des universités depuis le siècle dernier. Ainsi, dans le contexte européen, les demandes de brevets déposées auprès de l'Office Européen

des Brevets ont été multipliées par plus de cinq entre 1992 et 2014, témoignant de l'efficacité du partenariat université-industrie dans le développement et la production de la connaissance. Du côté américain, 15% des start-ups dotées d'un profil plus innovant enregistrées sur Crunchbase sont des start-ups académiques ayant une probabilité plus élevée à déposer des brevets que celles non académiques. Quand on analyse l'impact de la dimension entrepreneuriale des universités sur l'intention entrepreneuriale des étudiants ayant suivi des programmes d'éducation à l'entrepreneuriat, on constate selon une étude menée par Fayolle & Gailly, (2015) que les étudiants n'ayant eu aucun contact ou expérience préalable avec l'entrepreneuriat sont plus susceptibles à s'intéresser davantage à une carrière ou un projet entrepreneurial, tandis que ceux ayant déjà eu une expérience avec ce domaine témoigne d'un intérêt moindre. Ce constat démontre de l'impact que peuvent avoir les programmes d'éducation à l'entrepreneuriat sur les étudiants dans une perspective de sensibilisation pouvant conduire à une meilleure valorisation du potentiel entrepreneurial des étudiants.

Dans son écosystème externe, l'université entrepreneuriale impacte non seulement l'économie régionale avant de s'étendre à une portée nationale. Trequattrini et al., (2018) dans une étude menée en Italie, ont observé à travers une étude menée sur les universités entrepreneuriales italiennes que cet impact économique peut aussi se reposer sur un certain type de capitaux immatériels locaux tel que le capital intellectuel local. Mais qu'entend-on par "capital intellectuel local" ? Selon Stewart (cités dans Trequattrini et al., 2018), le capital intellectuel local est composé de :

- capital humain local qui représente les compétences locales ;
- capital relationnel local faisant référence à la dynamique relationnelle et des interactions entre les différents acteurs économiques de la région ;
- et du capital structurel local qui fait référence à l'identité culturelle, traditionnelle et morale propre à la région.

Ainsi, les universités entrepreneuriales influencent le capital intellectuel local à divers niveaux, en passant par la formation des entrepreneurs essentiels pour assurer des fondations solides pour les start-ups et entreprises naissantes. Ensuite, grâce à son lien renforcé avec l'industrie, l'université entrepreneuriale se place comme l'intermédiaire idéal pour consolider et améliorer la collaboration entre les industries et les acteurs économiques locaux. Une opportunité pour les régions de développer le tissu entrepreneurial et les réseaux d'affaires fondamentaux pour garantir une compétitivité régionale. L'ensemble de ces éléments concourt à placer l'université entrepreneuriale à la place du vecteur du changement positif au travers d'une vision entrepreneuriale qui promeut la valorisation des valeurs, traditions et cultures spécifiques des régions.

## 1.2. Spécificités et enjeux de l'entrepreneuriat universitaire en Afrique

Le nombre de jeunes africains destinés à entrer sur le marché du travail chaque année sur les dix prochaines années, selon les estimations de la Banque mondiale, est de 11 millions (Ibi Kouagou et al., 2022). Face à ce flux croissant de jeunes en quête d'emploi dans un environnement qui peine à absorber cette main d'œuvre, l'Union africaine « reconnaît que l'entrepreneuriat, sans être à même de régler tous les problèmes des jeunes, apparaît comme une solution durable à la crise de l'emploi en Afrique », (Union Africaine, 2020)<sup>4</sup>. En effet, selon les données du rapport sur les perspectives mondiales de l'emploi et des questions sociales abordant les tendances de 2025 (OIT, 2025), l'Afrique subsaharienne enregistre un taux de chômage de 5,9 % soit 30,5 millions de personnes en 2024. Un taux qui devrait rester stable en 2025, mais avec une légère augmentation. Toutefois, en dépit d'un taux de chômage en baisse, la plupart des travailleurs n'occupent pas un travail décent et productif. Ainsi, au vu des données alarmantes faisant état de la santé du monde du travail en Afrique, de plus en plus de jeunes décident de s'orienter vers une carrière entrepreneuriale. Decker & Haltiwanger, (2023) précise que les différentes mutations démographiques que connaît le continent avec une population très jeune et dynamique permettent de percevoir de plus en plus l'entrepreneuriat comme une voie vers l'autonomisation économique.

Cette expansion démographique s'accompagne d'une urbanisation croissante favorisant la naissance de nouvelles opportunités à saisir pour répondre aux besoins d'une population dont le pouvoir d'achat augmente. Ainsi, pour Olubusola Odeyemi et al., (2024), l'entrepreneuriat, au-delà des implications économiques, est la clé pour « répondre aux enjeux sociétaux, favoriser une croissance inclusive, et libérer tout le potentiel des communautés locales. » Afin d'accompagner cet élan d'émancipation économique exprimé par la jeunesse, les universités africaines, temple du savoir, se réinventent en adoptant une vision entrepreneuriale. Tandis que certaines opèrent une transformation radicale, passant de celle traditionnelle à celle entrepreneuriale, d'autres optent pour une transition en douceur pour mieux s'adapter.

### 1.2.1. *Entrepreneuriat universitaire : les universités africaines au service du développement*

L'entrepreneuriat « contribue à la croissance économique des pays, à travers la création des opportunités d'emplois, l'apport de nouvelles idées et de nouveaux projets, la diversification des types d'emplois, ce qui donne une nouvelle dynamique et un nouveau souffle aux marchés du travail » (Fifani et al., 2025). À travers le monde et particulièrement en Afrique, l'entrepreneuriat a toujours occupé une place prépondérante dans la production de richesse. Ainsi, face à un marché de l'emploi saturé et des millions de jeunes en quête d'une

---

4

[https://au.int/sites/default/files/documents/39541-doc-promoting\\_youth\\_entrepreneurship\\_in\\_africa\\_-\\_fr.pdf](https://au.int/sites/default/files/documents/39541-doc-promoting_youth_entrepreneurship_in_africa_-_fr.pdf)

reconnaissance de leur potentiel dans le développement économique, il est donc évident que les universités africaines se réinventent pour offrir un cadre éducatif en mesure de répondre aux besoins actuels de la jeunesse africaine. Pour Gamede & Ajani, (2024) l'intégration de l'enseignement de l'entrepreneuriat dans les universités africaines « constitue non seulement une réponse à la rareté des emplois, mais aussi un moyen de promouvoir une culture d'innovation et de résilience chez les diplômés. » Il ne s'agit plus donc de former des milliers de diplômés uniquement réservés au monde du salariat, mais aussi de former une génération de jeunes africains créatifs qui relèvent les défis contemporains du continent.

Parmi les universités africaines s'étant engagés dans le développement de la culture entrepreneuriale, on peut citer l'Université Chouaib Doukkali au Maroc qui a intégré des modules sur l'entrepreneuriat dans ses programmes académiques ainsi que des activités parauniversitaires en entreprise pour permettre aux étudiants de découvrir l'écosystème entrepreneurial (Fifani et al., 2025). En Afrique de l'Ouest, l'Université d'Abomey-Calavi située au Bénin a, quant à elle, mis en place un incubateur, l'UAC Startup Valley, qui accompagne les diplômés et étudiants dans la création de leurs entreprises sur une période de trois à quatre ans. Abihona et al., (2019) ont mené une étude sur l'impact de l'incubateur sur l'employabilité et le taux de création d'entreprises des bénéficiaires. Il ressort que l'accompagnement offert « multiplie par 7,39 la chance des bénéficiaires de devenir des entrepreneurs et par 13,03 la chance de ceux qui ne deviennent pas des entrepreneurs de trouver un emploi salarié bien payé et valorisant dans les trois ans après l'obtention de leur diplôme. » Ces données témoignent de l'impact positif que peut avoir l'engagement des universités africaines dans la promotion de l'entrepreneuriat auprès des étudiants.

Au Ghana, le gouvernement a décidé de faire appel aux institutions d'enseignement supérieur pour faire face au chômage croissant des jeunes diplômés. (Botha & Obeng-Koranteng, 2022) ont mené une étude au sein d'une de ces institutions universitaires ayant répondu à l'appel du gouvernement. Cette dernière propose une éducation entrepreneuriale sous deux formats : la première sous la forme d'un module obligatoire et le second sous la forme d'un programme de licence indépendant. « Les objectifs du programme modulaire d'éducation entrepreneuriale étaient triples : promouvoir l'entrepreneuriat comme une voie professionnelle alternative, encourager l'esprit entrepreneurial et développer les compétences entrepreneuriales des étudiants en vue de la création d'entreprises » (Botha & Obeng-Koranteng, 2022). De plus, l'institution met à disposition des étudiants un corps professoral doté d'une expertise académique et professionnelle dans l'entrepreneuriat et organise des interventions d'entrepreneurs pour une meilleure compréhension des réalités du terrain.

Cependant, l'entrepreneuriat universitaire en Afrique n'est pas uniquement orienté vers les étudiants. En effet, à travers le modèle de la triple hélice développé par Etzkowitz et

Leydesdorff, les universités ont aussi la possibilité de développer un partenariat avec les entreprises/industries afin de financer les recherches scientifiques et d'assurer le transfert de la technologie.

### *1.2.2. Les défis spécifiques de l'entrepreneuriat universitaire en Afrique*

Dans le cadre de ce travail de recherche, l'attention a été portée sur les défis liés aux financements, aux défauts de contextualisation des programmes d'éducation à l'entrepreneuriat ainsi qu'à l'insuffisance des recherches et des données scientifiques sur l'entrepreneuriat universitaire francophone.

#### **a. L'accès au financement pour les universités africaines**

L'un des premiers défis auxquels est confronté le secteur entrepreneurial en général en Afrique est le financement. Selon Olubusola Odeyemi et al., (2024), « les aspirants entrepreneurs, en particulier ceux issus de communautés marginalisées, sont confrontés à des obstacles lorsqu'ils tentent d'obtenir des financements pour lancer leur entreprise. » En effet, en raison des règles, notamment la preuve sur la solvabilité ou encore des garanties pour l'obtention d'un prêt auprès des institutions financières, plusieurs jeunes entrepreneurs se trouvent dans l'incapacité de réaliser leurs projets. Partant d'un point général, ce défi s'applique aussi au domaine de l'entrepreneuriat universitaire.

De plus, selon le blog Panafricaniste<sup>5</sup>, seulement 18% du budget national est consacré à l'enseignement supérieur en Afrique, contre 30% dans les pays émergents d'Asie. Une répartition qui handicape déjà les universités dont les coûts de fonctionnement dépendent entièrement de cette allocation budgétaire déjà assez faible. Face à cette situation, les universités se trouvent limitées dans le financement des initiatives entrepreneuriales portées à la fois par les étudiants et l'institution elle-même. Ce défi lié au financement fait ressurgir un autre défi qui est le manque d'infrastructures modernes et adaptées aux besoins actuels en incubation des projets. Toutefois, avec la promotion du partenariat public-privé et le modèle Triple Hélice, les universités africaines, surtout celles publiques, peuvent réduire leur dépendance au financement gouvernemental en se tournant vers d'autres partenaires telles que les industries, les entreprises, ou encore les institutions d'aide à la recherche internationale.

#### **b. Défauts de contextualisation des programmes d'éducation à l'entrepreneuriat**

George et al. (dans Omodan et al., 2024) soulignent une transplantation des modèles éducatifs occidentaux en Afrique complètement décalée et à l'opposé des connaissances indigènes et des nuances culturelles essentielles au développement de l'Afrique. Ainsi, pour ces derniers, il est impératif d'adopter une approche décoloniale de l'éducation entrepreneuriale au sein des universités africaines. Ce procédé passe par l'intégration dans les programmes de formation de systèmes de connaissances indigènes, des contextes locaux

---

<sup>5</sup> <https://panafricaniste.com/etat-des-lieux-des-universites-africaines-en-2025/>

et des philosophies africaines pour permettre aux étudiants de développer des idées, projets et solutions en phase avec les réalités de leurs communautés. En procédant ainsi, Omodan et al., (2024) rappellent que ce travail de contextualisation permet de développer auprès des universités et des étudiants un sentiment de responsabilité essentiel pour faire ancrer un développement durable. De plus, ils développent que « la dépendance actuelle aux modèles centrés sur l'Occident peut perpétuer une dépendance économique vis-à-vis de systèmes externes, freinant l'émergence de solutions innovantes et locales adaptées aux besoins ». De ce fait, il est nécessaire pour les universités africaines désireuses de s'orienter vers une vision entrepreneuriale de procéder à une décolonisation des systèmes, mais surtout de se départir d'un enseignement fortement théorique ne laissant qu'une infirme place à l'application pratique. Mamdani (dans Omodan et al., 2024) explique d'ailleurs que l'éducation doit transcender la simple transmission de savoirs d'inspiration occidentale pour être transformative, en s'inspirant des réalités locales pour une expertise contextualisée. Il est important de préciser que ce travail de décolonisation de l'éducation entrepreneuriale ne vise pas à rejeter les innovations occidentales, mais plutôt à s'en inspirer pour mieux répondre aux défis spécifiques du continent africain.

### **c. Ressources scientifiques francophones limitées**

Enfin, en termes de recherches scientifiques conduites sur l'entrepreneuriat africain francophone, on constate que les ressources disponibles sont limitées. Ratten, (2020) souligne que ce fossé peut être dû à la préférence de l'anglais comme langue de publication scientifique et sont de ce fait orientés sur les réalités anglophones. De plus, elle souligne que les conditions politiques ou un courant d'affaires plus favorable dans les pays anglophones jouerait un important rôle dans la faible représentation des réalités des pays africains francophones dans les recherches scientifiques. Il faut de ce fait que des mesures soient prises afin de renforcer les recherches sur la situation des pays francophones du continent pour déterminer en fonction des réalités, les meilleures pistes de solution et les réformes pour encourager l'entrepreneuriat.

Depuis le boom technologique et l'effet conjugué de la croissance démographique à l'urbanisation croissante, l'Afrique est devenue une véritable pépinière d'opportunités pour la jeunesse. Face aux besoins croissants et aux défis persistants, il est essentiel pour les universités, véritable pilier du développement, de s'adapter pour mieux former et outiller les étudiants afin de leur garantir une meilleure insertion professionnelle. C'est à l'ensemble de ces défis que l'Observatoire des Initiatives et Pratiques Entrepreneuriales vise à trouver une solution adaptative et contextualisée aux réalités africaines. Au vu de ses ambitions et face à la diversité des environnements économiques au sein desquels il devra naviguer, il est essentiel pour l'observatoire d'intégrer dans sa gestion stratégique un dispositif d'intelligence économique.

### **1.3. L'intelligence économique : discipline transversale**

#### *1.3.1. Définition et composantes de l'intelligence économique (IE)*

Le concept d'intelligence économique, bien qu'étant une pratique commerciale remontant, pour certains chercheurs, à l'époque de Sun Tzu avec pour référence son célèbre ouvrage "L'art de la guerre" (RIZKI et al., 2019), demeure une filière académique récente et peu explorée. Bien souvent confondue ou comparée à l'étude de marché, l'intelligence économique s'est vu attribuer différentes définitions selon l'angle d'analyse des courants de pensées s'y ayant intéressé.

Dans le cadre de cette étude, trois définitions de l'intelligence économique seront présentées. Celles-ci reflètent la contribution et les enjeux auxquels ce concept répond dans un contexte contemporain ultra-compétitif. Ainsi, pour Guilhon & Moinet, (2016), l'IE est appréhendée comme « le processus de traitement de l'information en vue de créer des savoirs nouveaux ; son enjeu principal est de créer des contextes favorables pour collecter l'information, la rendre pertinente et utile, afin de renouveler ou de créer des connaissances. » Cette définition renvoie à la fonction créatrice de l'IE dans le processus d'adaptation des entreprises.

Pellissier & Nenzhele (cités dans Rizki et al., 2019) quant à eux la définissent comme « une pratique qui produit une intelligence exploitable en collectant, traitant et analysant de manière éthique et légale des informations sur l'environnement externe ou compétitif, afin d'éclairer la prise de décision et de fournir un avantage concurrentiel à l'entreprise ». Dans la même logique, Rouach (cité dans Rizki et al., 2019) conçoit l'IE comme « l'art de détecter, collecter et traiter, stocker des informations et des signaux pertinents (forts, faibles) pour guider l'avenir (technologique, commercial...) ainsi que pour protéger le présent et l'avenir contre les concurrents ». De cette définition de l'IE ressortent quatre composantes clés que sont : la détection, la collecte, le traitement et l'exploitation de l'information.

Ainsi, l'IE représente pour les organisations un processus stratégique qui ne sert pas « non pas à réduire, mais à appréhender la complexité concurrentielle de sorte à mettre en évidence les liens essentiels entre les individus, les événements et les technologies » (Martre, 1994). L'IE ne renvoie donc à un système automatisé qui ne nécessite aucune intervention humaine, mais plutôt à un processus de cocréation entre la puissance analytique technologique dans le traitement des données collectées et la capacité réflexive et émotionnelle de l'humain permettant de prendre des décisions stratégiques pour assurer la survie et la croissance d'une organisation.

Avant de parvenir à cette phase décisionnelle, un ensemble de processus est nécessaire et fondamental. Pour Kahner (cité dans Rizki et al., 2019) l'IE implique quatre phases interconnectées. Il s'agit de :

- la planification et la direction qui vise à définir les différents acteurs impliqués (les cibles et le personnel de collecte) ainsi que les sources d'information à privilégier ;
- la collecte des données ou informations brutes ;
- l'analyse de l'information de base recueillies ;
- et la diffusion du renseignement en vue de faciliter son accessibilité aux décideurs.



Figure 1 : Les quatre phases de l'intelligence économique<sup>6</sup> (Rizki et al., 2019)

Guilhon & Moinet, (2016) ont quant à eux identifié trois grandes étapes dans un processus d'IE. Il s'agit de :

- la veille stratégique, collecte de l'information grâce à des outils et à des réseaux ;
- la protection et le partage grâce à des outils et des lois, des politiques RH ;
- et l'influence via les normes, les influenceurs reconnus (journalistes, médias), les réseaux.

Dans ce cas précis, deux concepts émergent, la veille stratégique et la protection. La veille stratégique est la base du cycle de l'IE. Souvent décomposée en veille commerciale, technologique, concurrentielle et sociétale, elle vise à identifier et collecter les informations qui sont ensuite transformées en renseignements ou en connaissances (Larivet & Brouard, 2007). Ci-dessous un tableau récapitulatif des types de veille qui peuvent s'exercer :

Tableau 1 : Les types de veille (Knauf 2007)

Type de veille	Descriptif
Veille concurrentielle	Chargée d'informer la direction du marketing, elle suit essentiellement les concurrents actuels ou potentiels, les nouveaux produits, les brevets, les acquisitions d'entreprises, etc. ... Une expression « noble » de la veille concurrentielle est le benchmarking qui consiste à prendre un concurrent comme référence, afin de pouvoir mener des comparaisons rapprochées entre produits, méthodes de production [Rouach, 1996].

<sup>6</sup> Source: Edited version (Kahaner, 1997; Prescott & Smith, 1989) tiré de l'article "Competitive Intelligence: A review of the literature"

Veille commerciale	Elle s'intéresse aux clients (les marchés), aux fournisseurs, aux données, à l'étude et aux tendances du marché, aux statistiques, aux données import – export.
Veille environnementale	Elle vise le reste de l'environnement de l'entreprise soit juridique, social ou autre. En utilisant le terme de « compétitive intelligente », les anglos – saxons ont défini d'emblée l'activité de veille comme un facteur de compétitivité des entreprises. Besson et Possin considèrent l'intelligence économique comme étant une veille environnementale illimitée qui ajoute à la veille scientifique et technologique une dimension nouvelle [Besson, 2001]
Veille juridique et normative	Elle s'applique au règlement communautaire et aux aspects juridiques.
Veille géopolitique	Elle touche l'environnement économique, national et international, les risques et les nouveaux marchés émergents.
Veille technologique	Elle consiste à recueillir les informations permettant de devancer des innovations technologiques ou d'investir en toute sécurité. C'est le type de veille que l'entreprise consacre essentiellement au développement des technologies et techniques. Elle porte sur les recherches ayant trait aux acquis scientifiques et techniques, fruit de la recherche fondamentale et de la recherche appliquée, ainsi que celles relatives aux technologies (procédés de fabrication, matériaux...).

Pour assurer la veille, il est nécessaire de déterminer les sources d'information à privilégier afin d'accéder à des données fiables et exploitables. El Haddadi et al., (2015) identifient deux types de sources, à savoir :

- l'information formelle : « dite formelle dès qu'elle est publiée sur support papier, informatique, microfilm, etc. Elle peut être structurée ou non, mais il s'agit dans tous les cas d'une information directement accessible et exploitable. Ce type de sources correspond à l'information blanche » (El Haddadi et al., 2015). Les bases de données qui sont consultées dans ce cas sont à prédominance scientifique, réglementaire ainsi que technologique et sont facilement accessibles (presse, livres, banques de données, etc.) ;
- l'information informelle rassemble les informations qui ne sont pas accessibles directement et qui sont non formalisées. Dans ce cas, il est « nécessaire d'entreprendre des démarches directes auprès des détenteurs supposés de cette information. Ce type de sources correspond à l'information grise. Ces sources peuvent être les expositions et les salons, les fournisseurs, les colloques, les congrès, les clubs » (El Haddadi et al., 2015).

La masse de données qui résulte de cette activité de veille devra être ensuite traitée, mais surtout protégée. On aborde ainsi la question de la protection des données. En effet, l'IE implique la manipulation d'un volume massif de données (big data) qui, si elle n'est pas protégée par un système de cybersécurité, risque de provoquer l'effet contraire à ce qui est souhaité. Ogborigbo et al., (2024) ont mené une étude sur l'impact de l'implémentation d'une mesure de cybersécurité dans les entreprises américaines. De cette étude, il ressort que les entreprises observent « non seulement une baisse drastique des incidents de violation, mais aussi une amélioration significative de paramètres tels que la disponibilité, la fiabilité de la qualité des données et l'efficacité des décisions stratégiques. » De plus, la mise en place de ces différentes mesures de sécurité permet de renforcer la confiance des clients et de se positionner stratégiquement dans l'esprit de ces derniers vis-à-vis des concurrents n'accordant pas une réelle importance à la protection des données.

En plus de la veille et de la protection des données, vient s'ajouter la diffusion de l'information et l'influence. Si la diffusion vise à partager l'information avec les cibles externes et aussi à l'interne de l'organisation/entreprise, l'influence, quant à elle, s'inscrit dans une dimension plus active et défensive de l'intérêt de l'organisation. Juillet & Racouchot, (2012) définissent l'influence comme une stratégie qui « consiste à amener celui que l'on veut influencer à changer son paradigme de pensée, à modifier ses fondamentaux. De manière très concrète, l'influence induit un changement de niveau dans la perception des réalités. » Il n'est pas question ici de manipuler la cible, mais plutôt de lui présenter des informations fiables et vérifiables et de lui laisser la liberté de décider. L'influence, comme il a été présenté précédemment, peut aider l'organisation à influencer les normes, la perception des clients, des partenaires potentiels ou encore de la population sur un sujet ou un domaine précis. Ainsi, l'IE ne vise pas non seulement à collecter et diffuser des informations, mais aussi participe à placer des pions sur les axes stratégiques pouvant impacter positivement le développement ou la croissance de l'organisation.

### *1.3.2. L'intelligence économique au service de l'entrepreneuriat*

L'implémentation d'un système d'intelligence économique ne se limite pas seulement aux institutions étatiques engagées perpétuellement dans une guerre économique, mais aussi aux entreprises désireuses de se démarquer et assurer une ascension stable et durable.

Dans une société du savoir dominée par la libre circulation de l'information et les nouvelles technologies, il est impératif pour les entreprises ou toute structure et institution à but lucratif d'intégrer l'IE à leur système managérial. Martre, (1994) précisait déjà « le rôle fondamental de l'IE dans la maîtrise de l'innovation technique » ayant marqué la révolution industrielle en Grande-Bretagne. Caseiro & Coelho, (2018) suite à une étude menée sur l'influence de l'IE sur la compétitivité des start-ups ont conclu que « l'IE peut renforcer les

dimensions de l'orientation entrepreneuriale et aider les startups à être plus innovantes, proactives et prêtes à prendre des risques. »

L'intelligence économique devient à cet effet indispensable dans le secteur de l'entrepreneuriat, car elle permet aux entreprises d'identifier les opportunités, mieux orienter les décisions stratégiques, avoir un avantage concurrentiel et réduire les incertitudes liées au marché.

Après avoir expliqué l'apport de l'IE dans le secteur en général, intéressons-nous à son rôle spécifique dans le contexte africain.

### *1.3.3. L'intelligence économique au service de l'entrepreneuriat africain*

Le Centre Africain de Veille et d'Intelligence Économique (2025)<sup>7</sup> a annoncé en début d'année le rôle prépondérant que pourrait jouer l'IE dans la transformation économique et géopolitique du continent africain. Cette contribution majeure prédit par le CAVIE se base sur des projections en lien avec entre autres l'essor d'une nouvelle ère numérique caractérisée par une transformation numérique en flèche et l'usage de l'IA et de l'analyse prédictive par les entreprises pour obtenir un avantage concurrentiel. Il est ensuite question de la « montée en compétence des acteurs africains dans le domaine de l'intelligence économique » (CAVIE, 2025) qui sera favorisée par les enseignements proposés par les universités et institutions spécialisées. Enfin, l'essor de l'IE dans le secteur entrepreneurial africain ne sera possible sans l'apport significatif des collaborations et partenariats nationaux et internationaux « notamment les agences gouvernementales, les think tanks, les institutions multilatérales et les entreprises technologiques » (CAVIE, 2025). Ces partenariats permettront non seulement au continent de développer les structures nécessaires à l'implémentation d'un système d'intelligence économique, mais aussi d'assurer un transfert continu de connaissances et de technologies pour soutenir l'effort déployé.

En 2018, une étude fut menée sur le secteur de la téléphonie mobile au Burkina Faso par Ouédraogo & Nassè, (2020) portant sur l'influence de l'IE sur l'amélioration des performances de l'organisation. L'étude a couvert trois compagnies, Telecel Faso, Orange Burkina Faso SA et Onatel SA. Les résultats ont montré que Telecel Faso, bien que fondé par un homme d'affaires illettré, a su surpasser ses concurrents en implémentant les 4 piliers de l'IE dans sa stratégie d'organisation. Ainsi, l'IE « déployée par Telecel lui permet de se positionner sur des niches qui assurent sa pérennité, sa performance et sa compétitivité. » Telecel Faso n'a pas non seulement implémenté les outils de l'IE, il les a surtout contextualisés aux réalités du marché africain afin de proposer des services répondant aux réels besoins des consommateurs.

---

<sup>7</sup> <https://acci-cavie.org/perspectives-de-lintelligence-economique-en-afrique-pour-2025/>

Du côté de l'Algérie, Kasmi & Benmaghnia, (2022) ont mené une étude pour connaître le rôle de l'intelligence économique dans l'identification des opportunités entrepreneuriales pour les startups de la Wilaya d'Alger. Il ressort de cette étude que 63% des entrepreneurs interrogés ont déjà eu recours aux pratiques de l'IE. Sur la question relative à quelle pratique de l'IE, ils ont eu recours, 70% ont identifié la veille comme étant la plus facile à appliquer et accessible. Afin de mener la veille d'information, ces derniers ont fait usage des moteurs de recherche, des médias sociaux et de la newsletter entre autres. Quant à la question qui est celle du rôle de l'IE dans l'identification des opportunités entrepreneuriales, 60% ont déclaré que son implémentation était indispensable pour identifier et saisir les opportunités, tandis que 30% pensent qu'elle est importante, mais pas indispensable.

On peut conclure des résultats de ces deux études que l'IE représente aujourd'hui non seulement la solution pour les entreprises de se démarquer par rapport aux concurrents, mais aussi d'assurer leur pérennité dans le temps. Il est de ce fait important pour les entrepreneurs de s'initier aux méthodes de l'IE en vue de bénéficier pleinement des avantages liés à l'implémentation d'un système IE.

Si l'IE est une solution pour accroître la performance des entreprises, elle n'en demeure pas moins une opportunité stratégique pour les universités s'étant engagées dans la promotion de l'entrepreneuriat de se démarquer et réaliser leur plein potentiel.

En ce qui concerne les universités, Adhil, (2023) relève la nécessité pour elles de se mettre à l'intelligence économique pour faire face à la pression de réussite dont elles subissent de la part de toutes les parties prenantes impliquées dans l'univers académique. En effet, « l'introduction de systèmes d'intelligence économique permettra aux établissements d'enseignement supérieur d'acquérir des avantages concurrentiels, en cherchant à transmettre une perspective du moment actuel que traversent ces établissements, un moment caractérisé par le fait que l'utilisation de l'intelligence économique peut, en effet, constituer un outil stratégique pour leur performance » (Adhil, 2023). Cette intégration de l'intelligence économique implique que les universités doivent être en mesure d'assurer une bonne gestion de trois domaines clés, à savoir :

- la veille éducative afin d'être à même de partager l'information au sein de l'établissement pour renforcer la compréhension de l'environnement dans lequel évolue l'établissement (adapter le contenu de formation en tenant compte des besoins actuels) ainsi que d'identifier les opportunités (technologiques, économiques, politiques, etc.) ;
- la politique de la propriété intellectuelle en vue de protéger le patrimoine immatériel de l'université (brevets, savoir-faire, base de données, etc.) en vue d'éviter tout incident de fuite d'information ou de données pouvant exposer la crédibilité et réduire à néant les efforts déployés ;

- et la stratégie internationale nécessaire pour renforcer la visibilité (meilleure vulgarisation des résultats de recherche, signature de partenariats, mobilité étudiante, etc) et mieux positionner l'université sur la scène nationale et internationale.

Pour assurer une implémentation efficace et efficiente d'un système d'IE, il est impératif que les universités prennent en compte quelques mesures pour être en phase avec les changements qui accompagnent cette procédure présentés ci-dessous :

Tableau 2 : Considérations de base à l'implémentation d'un système d'IE (Adhil, 2023)

<b>Considérations de base à prendre en compte</b>	<b>Implication</b>
Un engagement fort de la direction de l'établissement	La direction doit soutenir les efforts en matière d'intelligence économique de manière cohérente et s'efforcer d'encourager ce mode de fonctionnement auprès de l'ensemble du personnel.
La sensibilisation et la formation du personnel	Chacun doit connaître les sources d'information, être encouragé à s'informer sur la stratégie de l'université et à transmettre toute information pertinente aux personnes concernées. La formation et la sensibilisation des employés à la culture du partage de l'information, la mise en place d'un système de reconnaissance, ainsi que l'encouragement et la motivation du personnel sont des éléments essentiels à la réussite du processus.
Une approche collective	Il est recommandé d'impliquer le plus grand nombre possible de personnes dans l'organisation d'un système d'intelligence économique, car tous les secteurs de l'établissement doivent se sentir concernés par un tel projet : administration, ressources humaines, enseignants, étudiants, communication, etc.
La communication	La communication est la clé du succès de toute activité d'intelligence économique. Elle doit être assurée par divers moyens (e-mails, intranet, tableau d'affichage, réunions, bulletins d'information). La mise en place d'un intranet peut renforcer l'accessibilité à l'information, surtout lorsqu'il est relié à des bases de données, mais le personnel doit être motivé et encouragé à y participer pleinement. L'information doit circuler à la fois de manière descendante et ascendante au sein de l'établissement.

La création d'une cellule ou d'un observatoire d'intelligence économique	Les nouveaux défis liés à la formation, les contraintes liées à l'accès croissant des étudiants à l'enseignement supérieur et la nécessité de méthodes adaptées à des publics divers conduisent l'université à envisager la mise en place d'un centre de veille afin de favoriser et de soutenir l'innovation et l'adaptation des pratiques pédagogiques, notamment par l'utilisation des supports multimédias.
La définition d'une charte d'intelligence économique	Qui devra être déployée à tous les niveaux.

Dans le cadre de l'entrepreneuriat universitaire, l'implémentation des pratiques de l'IE présente un double avantage pour les universités entreprenantes. Tout d'abord, à travers l'intégration de l'IE dans les curriculums de formation, l'université garantit aux étudiants une formation optimale les préparant à la fois au marché du travail ainsi qu'à celui de l'entrepreneuriat. Ensuite, en mettant en pratique elle-même le contenu de formation, elle pourra être en mesure de saisir des opportunités de financement et de collaboration bénéfiques pour la santé financière de l'institution ainsi que la réussite des projets entrepreneuriaux estudiantins. L'université est une institution qui met déjà en pratique la veille et fait usage des données collectées pour ajuster son offre de formation pour mieux répondre aux besoins. De ce fait, en implémentant l'ensemble des outils, elle pourra influencer à la fois les politiques nationales de développement du secteur entrepreneurial, appréhender les risques et prendre des décisions stratégiques lui permettant d'accomplir sa mission première et d'acquérir une autonomie financière.

Voici un tableau récapitulatif des apports d'un dispositif d'intelligence économique à l'entrepreneuriat universitaire :

Tableau 3 : Apports d'un dispositif d'intelligence économique à l'entrepreneuriat universitaire

<b>Catégories de fonctions</b>	<b>Apports</b>
Veille stratégique et information pertinente	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Permet de définir les champs prioritaires et les axes stratégiques à surveiller ;</li> <li>● Permet de repérer les secteurs à fort potentiel dans le paysage entrepreneurial</li> </ul>
Identification des opportunités	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Favorise le renforcement des coopérations interuniversitaires, notamment autour des enjeux entrepreneuriaux ;</li> <li>● Facilite l'identification des</li> </ul>

	opportunités de financement et de partenariat stratégique.
Orientation et pilotage des actions entrepreneuriales	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Permet une meilleure orientation des actions de formation, d'accompagnement et de partenariat basée sur une meilleure compréhension des besoins des étudiants et des parties prenantes ;</li> <li>● Renforce la qualité et la pertinence de l'accompagnement des étudiants-entrepreneurs.</li> </ul>
Écosystème externe entrepreneurial	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Facilite une meilleure analyse prospective de l'évolution du cadre réglementaire et juridique sur l'entrepreneuriat ;</li> <li>● Favorise le renforcement des coopérations interuniversitaires, notamment autour des enjeux entrepreneuriaux.</li> </ul>
Universités apprenantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Crée un contexte favorable à la mise en œuvre du dispositif SERA (Suivi, Évaluation, Redevabilité et Apprentissage) ;</li> <li>● Renforce les connaissances analytiques et techniques des universités ;</li> <li>● Améliore le processus de création de l'innovation.</li> </ul>

Un dispositif d'intelligence économique entrepreneuriale contribue également à renforcer la dynamique de constitution d'un réseau d'innovation inter firmes. Dans le cas de l'OIPE, il favorisera « la production de nouvelles ressources à partir de la combinaison de celles apportées par les partenaires » (El Haoud, 2011). Les universités, n'étant pas des institutions à but lucratif, ne se considèrent pas comme des concurrentes au même titre que les entreprises. Ainsi, la mise en réseau proposée par l'OIPE offre une base solide pour instaurer un système dynamique de diffusion des connaissances, propice au développement du processus de création de l'innovation.

#### *1.3.4. Le dispositif d'intelligence économique : conception et fonctionnement*

La conception d'un dispositif d'intelligence économique fait appel à une pluralité d'acteurs et actants (public et privé) qui ont leur rôle à jouer de la conception à l'opérationnalisation effective. Ces parties prenantes sont appuyées par un ensemble d'outils technologiques

indispensable pour assurer le traitement de la masse de données, qui est ensuite exploitée pour le processus décisionnel. Pour El Mountassir et al., (2020), la conception d'un dispositif d'IE ou un système d'IE, comme ils le désignent, fait intervenir trois composantes inter-reliées qui sont :

- les acteurs/actants impliqués dans la pratique de l'IE ;
- le processus transformationnel des données collectées de l'IE ;
- et un système d'information stratégique fiable et utilisable.

Pour la réussite de ce processus, il est essentiel que chaque acteur puisse être informé et imprégné de son rôle, le tout dans une démarche collaborative. « L'interaction entre les acteurs impliqués dans le SIE<sup>8</sup> se manifeste à travers leurs contributions respectives, à la résolution d'un problème décisionnel tout au long du processus d'IE, allant de l'identification et l'explicitation d'un tel problème, jusqu'à la prise de décisions et la mise en pratique des actions adéquates » (El Mountassir et al., 2020).

En complément de cette dimension humaine, El Haddadi et al., (2015) en identifient trois autres, à savoir :

- la dimension environnementale qui se compose des éléments internes et externes de l'organisation ou de l'entreprise pouvant affecter son évolution stratégique. Il s'agit ici notamment des partenaires, des opportunités, des concurrents, du marché, etc ;
- la dimension stratégique qui fait référence aux modèles d'analyse sur lesquelles l'organisation ou l'entreprise s'appuie pour élaborer ses stratégies allant de la phase d'identification des objectifs à la définition des actions ;
- et la dimension technologique qui regroupe l'ensemble des méthodes, outils et techniques utilisées pour obtenir la ressource informationnelle à travers le processus d'IE (veille, traitement, diffusion).

Ainsi, la prise en compte de toutes ces dimensions permet de concevoir un dispositif fiable et sûr. Il ne faut pas omettre également que la formation et la sensibilisation à l'intelligence économique reste une étape fondamentale. Elles permettent d'assurer le bon fonctionnement et surtout une meilleure synergie et harmonisation des pratiques au sein d'une entreprise, d'une organisation ou encore d'une institution étatique (Knauf, 2007).

L'ensemble des informations collectées permettent de proposer un modèle de conception d'un dispositif d'intelligence économique.

---

<sup>8</sup> Système d'Intelligence Économique



Figure 2 : Modèle de conception d'un dispositif d'intelligence économique

### L'expérience Marocaine avec l'intelligence économique

Plusieurs pays africains se sont intéressés très tôt à la pratique de l'intelligence économique. C'est le cas du Maroc qui est cité en exemple sur le continent africain avec un parcours riche entamé, dans les années quatre-vingt-dix, par la pratique de la veille (Achchab & Harrizi, 2013). Ainsi, plusieurs cellules de veille ont été mises en place pour faciliter l'accès à l'information utile face à un défi de compétitivité croissant résultant de l'ouverture du pays au reste du monde. Les principales institutions derrière ces initiatives sont entre autres la holding privée Omnium Nord-Africain (ONA) aujourd'hui dissoute, l'Office National d'Electricité (ONE) ou encore l'Office Chérifien de Phosphate (OCP). À partir de 1999, le Maroc prend un tournant décisif pour l'intelligence économique avec l'ascension au pouvoir du roi Mohamed IV. Sous son commandement, l'IE est de plus en plus perçu comme levier de compétitivité et de solidarité nationale (Faracha & Qasdi, 2017). L'intérêt et les travaux

menés pour intégrer la pratique de l'IE au Maroc ont d'ailleurs permis au pays d'accueillir, en 2003, la première rencontre internationale sur l'intelligence économique à Tétouan (Guerraoui & Sqalli, 2023). De ces efforts conjugués s'ensuit la création de plusieurs organismes dédiés à la veille et à la promotion de l'intelligence économique. Il s'agit entre autres de l'IRES (Institut Royal des Etudes Stratégiques), l'AMIE (Association Marocaine de l'Intelligence Économique), l'IMIS (Institut Marocain d'Intelligence Stratégique), le CIEMS (Centre en Intelligence Économique et Management Stratégique) créé pour connecter l'univers universitaire et de la recherche à celui des entreprises universités et le CERSS (Centre des Etudes et Recherches en Sciences Sociales) (Faracha & Qasdi, 2017). Le pays enregistre aussi la création en 2018 du Forum des Associations Africaines d'Intelligence Économique (Guerraoui & Sqalli, 2023) sous l'égide de l'Université Ouverte de Dakhla.

Ces différentes initiatives ont permis au Maroc de se positionner sur l'échiquier mondial en tant qu'acteur influent et d'assurer une intégration des pratiques de l'IE au sein du secteur privé et public. Pour Kherrazi, (2020), « les pratiques marocaines d'intelligence économique se sont multipliées ces dernières années et semblent parmi les plus avancées dans les contextes émergents ». De plus, l'implication active de la société civile (Think-tanks et associations ayant joué le rôle de précurseur de l'IE) dans l'essor de l'intelligence économique au sein du royaume a permis une meilleure vulgarisation des pratiques et favorise une approche collaborative entre le public et le privé. Toutefois, en dépit de l'existence d'une démarche de l'IE au Maroc, sa pratique ne repose pas sur un système. En effet, « celle-ci reste essentiellement non formalisée à travers une structure dédiée ou une politique publique, à l'image de l'IE française par exemple. Le Royaume ne possède aucune structure officielle en matière d'IE, ni d'aucun dispositif national permettant de centraliser l'information dans un cycle large associant tous les niveaux (citoyens, entreprises, collectivités et pouvoirs publics) » (Kherrazi, 2020). Guerraoui relève aussi cette absence d'un pilotage institutionnel unifié derrière des initiatives similaires mises en place dans certains pays africains (Guerraoui & Sqalli, 2023).

À la question de savoir quelles caractéristiques doivent impérativement présenter un modèle africain de l'IE, Guerraoui précise qu'il est impératif de partir des réalités africaines en tenant compte des facteurs endogènes et exogènes pour développer un tel modèle (Guerraoui & Sqalli, 2023). Une tâche qu'il mène d'ailleurs au côté des membres du Forum des Associations Africaines d'Intelligence Économique réunissant des experts des quatre coins du continent.

Toutefois, il est essentiel de maintenir à l'esprit qu'il n'existe pas de modèle type idéal de l'intelligence économique. Chaque pays, chaque institution doit tenir compte des spécificités de son contexte pour adapter ou construire un modèle répondant à ces besoins.

## Chapitre 2 : Cadre théorique de la recherche

Dans cette seconde partie de la revue de littérature seront abordées les théories pouvant être appliquées dans la conception et la gestion d'un dispositif d'intelligence économique entrepreneuriale.

### 2.1. La Théorie des ressources et compétences

La théorie ou l'approche des ressources et compétences « considère l'entreprise comme un ensemble de ressources ou actifs élémentaires, dont certaines revêtent une importance particulière, tels que les savoir-faire de la firme. Ces savoir-faire renvoient tant aux compétences centrales qu'aux capacités organisationnelles qui permettent de les mettre en œuvre » (Boubakary & Moskolai, 2021). Elle sous-tend que si l'ensemble des ressources d'une entreprise (humaine, technologiques et structurelles) sont en mesure de réaliser une activité, elles représentent ainsi pour l'entreprise une compétence lui conférant un avantage concurrentiel valable, rare, difficilement imitable et non substituable. De ce fait, l'entreprise ne tire plus son avantage concurrentiel de facteurs externes, mais plutôt de la valorisation de ses ressources internes.

Appliquée au contexte de l'entrepreneuriat universitaire, notamment à un dispositif d'intelligence économique, la théorie des ressources et compétences pourra permettre à l'OIPE d'assurer une performance durable grâce à :

- ses ressources informationnelles issues de la veille stratégique et des données issues des études menées ;
- une ressource humaine composée d'experts académiques et professionnels (professeurs, entrepreneurs) en mesure d'assurer un apprentissage continu adapté aux nouveaux besoins ;
- un écosystème résilient grâce aux partenariats avec des entreprises, des incubateurs et institutions gouvernementales.

Concrètement, la théorie des ressources et compétences va permettre de révéler l'avantage compétitif durable de l'observatoire à travers une combinaison stratégique des ressources et des compétences uniques que disposent l'université. En termes de ressources clés, l'OIPE bénéficiera du réseau des campus décentralisés dans 17 pays qui représente une ressource difficilement imitable. Ensuite, le capital humain dont dispose l'université, notamment au sein de la direction chargée de l'opérationnalisation de l'observatoire, constitue de solides expertises dans la conduite d'étude, de formation et dans l'accompagnement qui seront proposés. Enfin, la légitimité institutionnelle de l'Université Senghor constitue une puissante base pour promouvoir les activités de l'OIPE.

Par rapport aux compétences, il est essentiel de rappeler que l'OIPE est porté par une université disposant d'une solide expérience dans la conduite des projets et qui est fortement impliquée dans la valorisation du savoir académique africain. Cette reconnaissance se reflète aussi dans sa contribution à capitaliser les savoirs entrepreneuriaux et scientifiques des universités africaines.

En somme, la théorie des ressources et compétences permettra à l'OIPE de :

- se servir du réseau des campus pour assurer la veille et la diffusion ;
- s'appuyer sur la ressource humaine, précisément les compétences managériales de la DDE pour valoriser les données collectées ;
- et de bénéficier de la légitimité institutionnelle de l'université pour faciliter l'accès aux décideurs ainsi qu'aux partenaires stratégiques.

## **2.2. La Théorie des parties prenantes**

Apparu dans les années 1960 et tirant sa source du management stratégique, ce n'est qu'en 1984 avec les travaux de Freeman que la théorie des parties prenantes suscite un vif intérêt au sein des communautés scientifiques. Pour Freeman, « une partie prenante dans l'organisation est [par définition] tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels » (Aloui et al., 2015). Ainsi, les parties prenantes ne se limitent plus aux acteurs directs (actionnaires, employés, clients), mais à tout acteur pouvant être impacté ou impacter la performance de l'entreprise ou de l'organisation. La théorie des parties prenantes souligne l'importance de l'identification de toutes les parties prenantes d'une entreprise afin de créer de la valeur pour l'ensemble de ses acteurs et la compréhension des relations entre l'organisation et son environnement.

Dans le contexte de cette étude, la théorie des parties prenantes constituerait un modèle clé pour identifier toutes les parties prenantes impliquées dans les activités, connaître et équilibrer leurs attentes en fonction des objectifs de l'observatoire et anticiper les risques qui pourraient découler de cette interaction multipartenariale.

L'avantage pour l'OIPE réside dans le fait que l'Université Senghor est implanté dans 17 pays à travers le continent. Ce maillage territorial constitue une infrastructure relationnelle unique pour identifier et intégrer les parties prenantes locales dès la phase de conception. De plus, la collaboration institutionnelle entre l'université et le CAMES, confère déjà à l'OIPE une force et une légitimité qui facilitera la mobilisation de nouveaux acteurs autour des activités de l'observatoire afin d'étendre son impact et de mieux répondre aux besoins spécifiques de l'entrepreneuriat universitaire africain.

### 2.3. La Théorie de l'Apprentissage Organisationnel

Apparue dans les années 1970, la théorie de l'apprentissage organisationnel postule « qu'une organisation apprend lorsqu'elle acquiert de l'information sous toutes ses formes, quel qu'en soit le moyen (connaissances, compréhensions, savoir-faire, techniques ou pratiques) » (Argyris & Schön, 2001). On peut déduire de cette logique que toutes les organisations apprennent de façon consciente ou non, et ce, dès lors que ce flux de nouvelles connaissances vient s'ajouter à celles déjà existantes. À cet effet, Argyris & Schön, (2001) nous parle d'un schéma générique de l'apprentissage organisationnel qui fait intervenir un produit représentant l'information apprise, le processus d'apprentissage faisant référence au cheminement ayant conduit à l'apprentissage et l'apprenant à qui profite l'apprentissage. L'organisation est de ce fait en position d'apprenant dans ce contexte, puisqu'elle est l'entité autour de laquelle gravite l'information qui servira à améliorer sa performance. Ce processus s'effectue à travers divers mécanismes, dont notamment les routines organisationnelles, les objectifs et le retour d'information sur la performance, l'apprentissage vicariant et les coalitions entre décideurs (Greve, 2020).

Dans le contexte de l'OIPE, la théorie de l'apprentissage organisationnel offre un cadre opérationnel unique pour :

- instaurer des routines organisationnelles permettant de capitaliser systématiquement sur les expériences entrepreneuriales des universités partenaires ;
- développer des boucles de feedback entre les objectifs fixés et les résultats obtenus, facilitant ainsi une amélioration continue ;
- développer un apprentissage par l'observation et le partage des bonnes pratiques entre les différents campus du réseau ;
- et mettre en place des cercles apprenants entre les différentes universités pour garantir une vision partagée de l'entrepreneuriat universitaire africain.

Ainsi, la théorie de l'apprentissage organisationnel positionne l'OIPE non pas comme un simple observatoire, mais comme une organisation apprenante capable de s'adapter, d'innover et de se transformer en mobilisant l'intelligence collective de son écosystème. Elle justifie, de ce fait, la conception d'un dispositif qui facilite non seulement la collecte d'information, mais surtout son assimilation et sa transformation en capacités entrepreneuriales renforcées.

## **Chapitre 3 : Approche méthodologique**

Ce chapitre est consacré à l'approche méthodologique adoptée. Il sera question de présenter le terrain d'étude, l'échantillonnage fait, la méthodologie de recherche adoptée, les techniques et outils de collecte des données ainsi que la méthode de traitement des données.

### **3.1. Terrain d'étude et échantillonnage**

#### *3.1.1. Terrain d'étude*

Dans une démarche de recherche, il est nécessaire de situer l'étude dans un espace géographique, temporel et social bien déterminé. Ainsi, dans le cadre de ces travaux de recherche visant à déterminer les besoins en intelligence économique des acteurs de l'écosystème interne de l'entrepreneuriat universitaire pour la conception d'un dispositif d'IE entrepreneurial, un stage fut effectué au sein de la Direction du Développement et de l'Entrepreneuriat (DDE) de l'Université Senghor. Le stage a porté principalement sur le projet de l'Observatoire des Initiatives et Pratiques Entrepreneuriales (OIPE) porté par l'Université Senghor. L'OIPE a pour mission d'observer les initiatives et pratiques innovantes entrepreneuriales des universités africaines de l'espace CAMES pour dégager les tendances en matière d'entrepreneuriat universitaire en soutenant leur adaptation aux enjeux contemporains et leur contribution au développement durable du continent. Encore au stade de conceptualisation, elle a déjà fait l'objet de recherches menées dans le cadre de la rédaction de deux mémoires de fin d'étude qui ont servi de ressources documentaires. Ainsi, le stage a eu pour objectif de conceptualiser le cadre organisationnel de l'OIPE et de mener une première étude sur l'identification des pratiques entrepreneuriales existantes dans cinq universités de l'espace CAMES. Dans l'objectif de contribuer à une institutionnalisation effective de l'observatoire, la problématique de la valorisation de la masse de données existantes sur la démarche entrepreneuriale des universités francophones africaines a été abordée sous le prisme d'un dispositif d'intelligence économique entrepreneuriale.

#### *3.1.2. Stratégie d'échantillonnage*

La population cible de l'étude est constituée des universités francophones africaines engagées dans une démarche entrepreneuriale, principalement des acteurs clés impliqués dans la promotion de l'entrepreneuriat universitaire, tels que les responsables de programmes et quelques personnes-ressources.

Compte tenu de l'approche qualitative adoptée, un recours à une stratégie d'échantillonnage non probabiliste, plus précisément un échantillonnage raisonné ou au jugé, a été choisi. Ce type d'échantillonnage repose sur une sélection subjective des répondants, en fonction de leur pertinence au regard des objectifs de recherche ainsi que sur la base des connaissances et du jugement du chercheur (Fleetwood, 2025). Pour garantir cette pertinence, un

benchmarking exploratoire a été réalisé au préalable durant le stage à la Direction du Développement et de l'Entrepreneuriat (DDE) de l'Université Senghor, afin d'identifier les universités francophones africaines les plus actives dans le domaine de l'entrepreneuriat universitaire. Le choix des répondants fut aussi influencé par des critères d'accessibilité et de disponibilité dans le but de faciliter le processus de collecte.

À l'issue de ce processus, cinq universités et une entreprise à mission ont été sélectionnées, ainsi que trois personnes-ressources issues du personnel de l'Université Senghor, impliquées dans le développement de l'observatoire. Un total de neuf personnes a donc été interrogé dans le cadre de cette étude qualitative.

Bien que le nombre de répondants retenus ne soit pas représentatif de l'ensemble de la communauté universitaire, il a été décidé de s'en tenir à cet effectif après l'atteinte de la saturation des données. De plus, selon (Bekele & Ago, 2022), une taille d'échantillon de 6 à 12 personnes est largement suffisante pour une étude qualitative. Cet effectif permet au chercheur d'atteindre la saturation des données à condition que la population cible soit relativement homogène. Dans le cas de cette étude, bien que la population cible soit localisée dans différents pays, ils partagent des réalités et des défis similaires propres à l'entrepreneuriat universitaire en Afrique. L'homogénéité thématique garantit donc la validité et la pertinence de l'échantillon.

Tableau 4 : Liste des répondants au guide d'entretien

<b>Pays</b>	<b>Universités</b>	<b>Postes des répondants</b>	<b>Genre (M/F)</b>
Égypte	Université Senghor	Directeur de la DDE	M
		Directeur du département Management	M
		Directeur des campus et partenariat	M
Maroc	Université Moulay Ismaïl	Professeur et responsable de l'incubateur entrepreneuriale	F
Sénégal	Université Cheikh Anta Diop	Personnel administratif et technique/Formateur	M
Bénin	Université d'Abomey-Calavi	Directeur générale de la Fondation de l'UAC-UAC Startup Valley	M
		Ancien recteur de l'UAC	M
Togo	Do Well Do Good	Chargé de projet	F

Burkina Faso	Université Joseph Ki-Zerbo	Anonyme	X
--------------	----------------------------	---------	---

### 3.2. Méthode, techniques et outils de collecte de données

#### 3.2.1. La recherche qualitative

La présente étude s'inscrit dans une démarche qualitative visant à comprendre les pratiques existantes et les besoins en intelligence économique des universités africaines engagées dans la promotion de l'entrepreneuriat universitaire.

L'approche qualitative est une méthodologie de recherche qui permet d'analyser et de comprendre des phénomènes complexes, des faits ou des comportements de groupe (Claude, 2019). C'est une approche descriptive qui permet d'obtenir des explications plus approfondies d'un sujet ou phénomène et offre la possibilité au chercheur d'étudier les cibles de l'enquête dans leur environnement professionnel ou de prédilection (Kohn & Christiaens, 2015). Ce type de recherche est adapté aux recherches ayant des questions formulées suivant le style du comment et du pourquoi qui ont pour but d'obtenir une compréhension plus approfondie du sujet.

La recherche qualitative présente diverses méthodes de collecte de données telles que l'observation, l'entretien et le focus group. Dans le cadre de cette étude, l'entretien a été retenu comme méthode de collecte de données afin d'avoir une compréhension plus approfondie de la problématique.

#### 3.2.2. Techniques et outils de collecte

##### **Le guide d'entretien**

Parmi les techniques de collecte de données de la recherche qualitative, le choix s'est porté sur l'entretien, précisément l'entretien semi-directif. L'entretien semi-directif est une technique qui se compose de questions ouvertes visant à recueillir les perceptions, expériences et informations détaillées auprès des répondants. « Son but est de récolter des informations qui apportent des éléments de preuve à un travail de recherche » (Claude, 2019). Pour mener à bien la collecte, un guide d'entretien a été élaboré à l'aide de l'outil Google Docs. Ledit guide est composé de quatre sections, conçues sur la base des propositions de recherche formulées et est constitué d'un ensemble de questions ouvertes et fermées.

Afin de s'assurer de la pertinence et de la compréhension des questions, le guide a été testé au préalable auprès d'un chargé de projet de la direction dans laquelle le stage a été effectué. Les retours ont permis de rectifier les formulations prêtant à confusion et de faire valider le guide par le directeur de mémoire.

##### **Revue documentaire**

Le guide d'entretien à lui seul ne représente pas une ressource suffisante dans le cas d'un entretien semi-directif. Un recours à la documentation interne à la direction fut donc nécessaire pour mieux orienter les questions et alimenter les informations portant sur les dispositifs mis en place par l'Université Senghor. D'autres ressources documentaires ont été aussi mobilisées pour étayer les réponses fournies par les répondants, notamment en ce qui concerne les données chiffrées. L'ensemble de la documentation se résume aux notes conceptuelles et organisationnelles, des rapports et des brochures de présentations des dispositifs de soutien à l'entrepreneuriat étudiant mis à disposition par les répondants.

La consultation de ces documents a permis d'obtenir un gain de temps sur certains entretiens et de mieux orienter la discussion lors des échanges.

### Entretien

Tous les entretiens se sont déroulés en ligne via l'outil de visioconférence google Meet et Zoom selon les préférences des répondants sur une période de deux semaines. En tout, neuf entretiens ont été réalisés avec cinq universités et une entreprise à mission. Sur le plan géographique, la majorité des répondants, soit quatre, se concentre en Afrique de l'ouest, à savoir le Togo, le Bénin, le Sénégal et le Burkina Faso et 2 en Afrique du Nord, à savoir l'Égypte et le Maroc.

Pour s'assurer d'une bonne transcription des réponses, les entretiens ont été effectués avec l'assistance d'une IA de transcription nommée Read ai. L'accord des répondants a été demandé avant toute action de transcription et les refus ainsi que les demandes d'anonymat respectées. Il est important de préciser que l'ordre des questions ne fut pas respecté pour tous les entretiens parce que certains ont anticipé la réponse à la question suivante dans leurs présentations précédentes.

Le tableau ci-dessous donne un aperçu du déroulement des entretiens.

Tableau 5 : Déroulement des entretiens

Pays	Répondants	Date de l'entretien	Forme de l'entretien	Durée
Sénégal	UCAD	22 juillet 2025	En ligne	90 minutes
Burkina Faso	UJKZ	22 juillet 2025	En ligne	50 minutes
Bénin	UAC	23 juillet 2025	En ligne	67 minutes
Égypte	US	28 juillet 2025	En ligne	52 minutes
Maroc	UMI	28 juillet 2025	En ligne	43 minutes
Egypte	US	29 juillet 2025	En ligne	50 minutes

Bénin	UAC	29 juillet 2025	En ligne	42 minutes
Togo	DWDG	30 juillet 2025	En ligne	62 minutes
Egypte	US	07 août 2025	En ligne	50 minutes

### 3.3.3. Traitement et analyse de données

#### L'analyse thématique

Les entretiens menés ont permis de recueillir des données qualitatives qui ont été retranscrites suivant deux méthodes : la retranscription mot à mot et la prise de notes. La retranscription mot à mot a été assurée par l'outil Read ai et a permis d'étayer les prises de notes. Suite à cela, les données ont été synthétisées et sauvegardées dans un tableau réalisé sur Google Sheets. Cette étape a permis d'éliminer les répétitions, les impuretés retranscrites et de conserver les éléments de réponses pertinentes pour l'étude. La base de données une fois prête fut traitée grâce à l'outil de traitement de données qualitatives MAXQDA. Pour le traitement, le choix s'est porté sur l'analyse thématique.

L'analyse thématique est une approche analytique particulièrement utilisée pour traiter des données qualitatives. Elle « consiste à lire un ensemble de données et à rechercher des modèles dans la signification des données pour trouver des thèmes. Il s'agit d'un processus actif de réflexivité dans lequel l'expérience subjective du chercheur est au centre de l'interprétation des données » (Villegas, 2022). Pour atteindre cette compréhension approfondie du sujet étudié, deux méthodes d'analyse thématique ont été utilisées : l'analyse verticale et celle horizontale.

L'analyse verticale ou intra-entretien permet d'élaborer une synthèse de résultats et de ressortir les logiques individuelles et les spécificités de discours, de chaque entretien réalisé (Delacroix et al., 2021). Elle permet de mieux appréhender la perception de chaque répondant sur les différentes thématiques abordées. En ce qui concerne l'analyse horizontale ou inter-entretiens, elle permet de dégager de manière transversale les similarités, récurrences et divergences entre les différents entretiens réalisés (Delacroix et al., 2021).

L'analyse a ainsi permis de mettre en exergue cinq thématiques qui ont pu être regroupées en trois thématiques centrales. Chaque thématique est constituée d'éléments informatifs reliés entre eux, reflétant la structure du guide d'entretien.

#### Limitation des biais et validité des résultats de l'étude

Afin de garantir la validité des résultats de l'étude, des mesures ont été prises pour minimiser les biais tout au long de la collecte et de l'analyse des données.

Tout d'abord, la stratégie de la triangulation a permis de minimiser les biais en privilégiant en premier lieu une triangulation des données. Elle a permis de disposer et d'exploiter des

documents et des données provenant de diverses sources, limitant les biais liés à l'exploitation des données issues d'une même source. En effet, « les multiples sources de preuves fournissent essentiellement plusieurs mesures d'un même phénomène » (Yin, 2018). Ensuite, un recours à la triangulation des personnes interviewées a permis d'obtenir des éléments de réponses de la part de différents acteurs issus de fonctions et de niveaux hiérarchiques différents impliqués dans l'entrepreneuriat universitaire. Cette approche a favorisé de disposer des discours riches et variés sur le sujet étudié et de s'assurer que chaque partie impliquée dans le processus a la même représentation de la réalité tout en présentant des spécificités propres à chaque cas.

Dans le cadre de cette recherche, il était aussi nécessaire de s'assurer de la crédibilité (validité interne) des entretiens réalisés. Ainsi, les réponses de chaque répondant ont été restituées suivant un même schéma en adoptant une approche analytique verticale et horizontale. Un soin particulier a été apporté dans la présentation des résultats afin qu'ils reflètent fidèlement les réponses obtenues lors des entretiens. En ce qui concerne la transférabilité (la validité externe), il était question de parvenir à une généralisation analytique à partir des entretiens réalisés plutôt qu'une généralisation statistique spécifique à la recherche quantitative. Ainsi, la taille de l'échantillon ne fut pas décidée dès le départ, mais tout au long du processus de collecte en suivant le principe de la saturation théorique. L'étude l'a atteint au bout du neuvième entretien après constatation de la redondance des informations recueillies.

Enfin, l'étude a conservé une approche neutre et ouverte tout au long des entretiens afin de conserver l'objectivité de la méthodologie et d'éviter d'influencer ou d'orienter les réponses.

## Chapitre 4 : Résultats et discussions

Ce chapitre vise à présenter les résultats issus du traitement des réponses collectées lors des entretiens menés, à faire leur interprétation et à formuler les recommandations.

### 4.1. Présentation des résultats et analyse

Comme annoncé précédemment, neuf (09) entretiens auprès de cinq (05) universités africaines francophones (Égypte, Maroc, Burkina Faso, Sénégal et Bénin) et une (01) entreprise à mission ayant développé un programme national d'accompagnement entrepreneurial étudiant en partenariat avec le gouvernement togolais ont été réalisés. Ce dernier répondant vient apporter une vision complémentaire à la réflexion menée sur la collaboration entre université et secteur privé dans l'écosystème entrepreneurial. De ce fait, l'ensemble des répondants à l'étude interviennent et/ou dirigent un dispositif de soutien à l'entrepreneuriat universitaire et ont été interrogés suivant un guide commun. La présentation des résultats issus du traitement a permis de dégager trois grandes thématiques, à savoir : diversité des dispositifs de soutien à l'entrepreneuriat étudiant, collaboration avec l'écosystème entrepreneurial et les besoins en intelligence économique.

#### 4.1.1. Diversité des dispositifs de soutien à l'entrepreneuriat étudiant

Les informations recueillies auprès des répondants ont permis de révéler que les universités africaines mettent en œuvre diverses approches pour assurer l'accompagnement des étudiants dans la concrétisation de leurs projets. On recense des initiatives telles que les centres d'incubation, des programmes de formation et d'accompagnement, des bureaux de transfert de technologie et des mécanismes de financement des projets. Chaque modèle d'accompagnement mis en place présente ses spécificités révélant l'hétérogénéité des dispositifs mis en place. Le tableau ci-dessous renseigne sur les différents dispositifs recensés.

Tableau 6 : Diversité des dispositifs de soutien à l'entrepreneuriat répertoriés lors des entretiens

Universités/Entreprise à mission	Dispositifs développés	Description et durée	Nombre d'étudiants accompagnés
Université Senghor (US)	Mature Ton Idée (MTI)	Dispositif d'accompagnement des étudiants dans la maturation de leurs idées d'entreprises sur 3 mois.	94 étudiants
	Fond de Soutien à	Mécanisme de	6 projets

	l'Entrepreneuriat (FSE)	financement permettant de récompenser les trois meilleurs projets.	
Université Moulay Ismail (UMI)	Centre d'incubation Tech Business Hub (TBH)	Dédié à l'incubation des projets entrepreneuriaux étudiantin sur une période de 18 mois.	11 projets en accompagnements
Université Cheikh Anta Diop (UCAD)	Direction de l'Incubation de la Vulgarisation et de l'Appui aux Communautés (DIVAC)	Instrument institutionnel de l'UCAD pour la mise en application du service à la communauté.	Plus de 100 projets
Université Joseph Ki-Zerbo (UJKZ)	Incubateur UJKZ@INNOVA	Dédié à la formation et à l'accompagnement des étudiants porteurs de projet.	288 étudiants
	Pôle de Préincubation Entrepreneurial (PPE)	Dispositif d'encadrement des étudiants porteurs de projets.	180 étudiants
	Bureau de Transfert de Technologie-Incubateur (BTTi)	Dispositif dédié à la valorisation de la recherche-innovation et de la promotion de l'entrepreneuriat. <sup>9</sup>	25 étudiants
Université d'Abomey-Calavi (UAC)	Incubateur UAC Startup Valley	Accompagne les étudiants dans la création d'une entreprise.	Plus de 1500 étudiants
	Centre pour l'Employabilité et l'Entrepreneuriat des Étudiants (C3E)	Accompagne les étudiants dans la transition vers un emploi salarié ou l'auto-emploi.	Non disponible

<sup>9</sup> <https://lefaso.net/spip.php?article123173>

	Unipod	Centre d'innovation technologique qui accompagne les jeunes dans la conceptualisation et le prototypage de leurs projets.	Non disponible
	Bureau de transfert de technologie	Facilite la valorisation de la recherche-innovation et de la promotion de l'entrepreneuriat.	Non disponible
Do Well Do Good (DWDG)	Programmes Présidentiel d'excellence	Programme de formation de 18 mois destiné aux étudiants inscrits en masters, parfois en licence et aux jeunes diplômés.	180 étudiants

On note de cette présentation que les universités expriment le volet entrepreneurial de diverses manières, tenant compte des réalités institutionnelles et des besoins observés. Ainsi, certaines universités misent sur l'accompagnement financier (FSE de l'US) tandis que d'autres privilégient un long accompagnement (cas de l'UMI avec une incubation sur 18 mois et de la DWDG) ou encore la valorisation de la recherche et de l'innovation (BTTi de l'UJKZ). L'ensemble des actions entreprises par ces universités naissent principalement d'un engagement institutionnel à offrir de nouvelles chances d'insertion professionnelle.

### **Les leviers incitatifs à l'entrepreneuriat universitaire**

Les entretiens ont permis de mettre en évidence des leviers incitatifs à l'entrepreneuriat universitaire combinant un fort engagement institutionnel aux innovations pédagogiques. Ainsi, au sein de l'UAC, la vision prospective des dirigeants couplée à l'engagement institutionnel ont permis de mettre en place des programmes structurants tels que l'incubateur et d'insuffler une culture entrepreneuriale dans les curriculums de formations. « *Nous avons accompagné plus de 1500 jeunes individuellement et aidé à la création de 250 entreprises dont au moins 75% sont opérationnelles. Et parallèlement à cela, on s'est rendu compte qu'il y a plusieurs dynamiques qui font qu'on ne pouvait pas répondre à tout. L'université a donc pris l'initiative de créer à l'intérieur d'autres incubateurs et initiatives entrepreneuriales pour promouvoir la culture entrepreneuriale. Avant, on attendait que le jeune finisse ses études avant de le mettre dans un autre cycle long. On s'est alors dit*

*pourquoi ne pas préparer le jeune dès l'entrée à la culture entrepreneuriale pour qu'il soit informé que s'il veut, il peut devenir entrepreneur à la fin. Il y a donc ce statut d'étudiant-entrepreneur depuis le début, mais qui démarre effectivement à partir de la deuxième année » (responsable de la fondation de l'UAC).* Il en est de même pour l'US qui inscrit l'entrepreneuriat dans ses axes stratégiques depuis 2018 et promeut la culture entrepreneuriale à travers divers modules et programmes conçus à cet effet. Du côté de l'UCAD avec la DIVAC, c'est principalement l'engagement et la volonté de servir qui ont favorisé la réussite des actions entreprises. Le répondant l'illustre bien en ces termes : « *Nous sommes une équipe de moins de 10 personnes. Et à travers notre ambiance, notre passion pour l'entrepreneuriat, notre envie d'accompagner les étudiants, l'envie de servir notre nation, nous a vraiment poussés à avoir ce résultat.* » En ce qui concerne la DWDG, les leviers ayant permis la réussite du programme sont fondamentalement un cadre solide de partenariat entre l'entreprise, le gouvernement togolais et les acteurs privés. De plus, la promesse d'un financement à la fin de l'accompagnement ont constitué des arguments plus que convaincants pour inciter les étudiants à se lancer.

L'ensemble des propos recueillis permettent de réaliser l'ampleur de l'engagement des acteurs universitaires, étatiques et privés à faire de l'entrepreneuriat une véritable porte d'insertion professionnelle. Le tableau ci-dessous pour illustrer l'impact des quelques dispositifs sur :

Tableau 7 : Impact des dispositifs de soutien à l'entrepreneuriat répertoriés lors des entretiens

Dispositifs	Impact
Incubateur UJKZ@INNOVA	21 entreprises formalisés
Incubateur UAC Startup Valley	250 entreprises créées dont 75% sont opérationnels
Direction de l'Incubation de la Vulgarisation et de l'Appui aux Communautés	Plus de 20 projets rentables et des prix remportés au plan national et international
Programme Présidentiel d'Excellence	Sur 120 participants : 20% ont bénéficié d'un financement à hauteur de 10 000 euros et 80% ont été insérés dans l'emploi salarié.
Fond de Soutien à l'Entrepreneuriat	6 projets financés à hauteur de 5000 euros

Le tableau ci-dessus démontre pleinement l'impact que peuvent avoir des programmes d'accompagnement bien structurés dans la réussite de la promotion de l'entrepreneuriat en milieu universitaire. Toutefois, l'engagement et les actions mobilisés ne suffisent pas toujours pour observer une évolution stable de la dynamique entrepreneuriale universitaire. L'analyse

des données collectées révèle un consensus sur les défis majeurs que rencontrent les universités africaines ayant fait l'objet de cette étude.

### **Défis de l'entrepreneuriat universitaire**

L'entrepreneuriat universitaire représente une nouvelle contribution des universités au développement économique des nations. Toutefois, son application ne vient pas sans défis, principalement dans un contexte africain déjà marqué par des insuffisances. Les entretiens menés permettent d'en recenser quelques-unes, notamment l'insuffisance de ressources financières dédiées. Ce déséquilibre entre le besoin et les ressources disponibles impose une limitation d'action aux universités qui se voient dans l'incapacité d'accompagner les projets de l'idéation à la mise à l'échelle. Ce défi se répercute aussi sur la disponibilité des infrastructures et équipements adaptés (outils de prototypage, espace de travail, connectivité) essentiels pour un accompagnement optimal. Les répondants ont aussi relevé une faible capacité d'accueil des dispositifs existants face à une demande en pleine croissance. En effet, le représentant de l'UAC affirme que *« le nombre de jeunes qui se lancent dans l'entrepreneuriat ne fait que croître. J'ai parlé de 20 000 étudiants diplômés chaque année, dont environ 1/5, soit 4 000, se tournent vers l'entrepreneuriat. Il en reste donc près de 15 000 qui ne sont pas concernés par ces dispositifs. Or, nous accompagnons environ 100 étudiants par an. Comment faire pour les autres ? Le volume de demandes constitue un véritable défi. Comment répondre à cette forte sollicitation et à ces besoins importants ? »* Ceci crée inévitablement un effet d'exclusion. À cela s'ajoute un fragile cadre partenarial révélant une faible synergie avec l'écosystème entrepreneurial mettant à mal l'ouverture aux opportunités et l'accès au marché.

L'UMI souligne aussi la problématique de l'engagement des étudiants. Ces derniers hésitent à s'engager dans l'entrepreneuriat par peur, mais aussi en raison d'une faible connaissance de la culture entrepreneuriale. *« Le défi le plus majeur que je perçois, c'est l'implication des étudiants. Les étudiants n'ont pas encore la notion d'entrepreneuriat, ils ont des doutes, ils ont de passer à l'action. Pourtant, tous les outils sont là, tout le dispositif est là, il faut juste qu'ils passent à l'action. Donc, notre défi, c'est de pouvoir les solliciter, les impliquer avec nous dans le programme. »*

Enfin, certains soulèvent la problématique d'un accompagnement trop théorique et peu endogénéiser couplé à une lourde charge académique qui ne favorise pas la concrétisation des projets.

#### *4.1.2. Collaboration avec l'écosystème entrepreneurial*

Les entretiens menés ont permis de révéler une diversité de collaborations entre l'université et les acteurs de l'écosystème entrepreneurial (entreprises, clusters, ONG) souvent inscrite dans une logique de partenariat public-privé.

La DWDG illustre parfaitement ce modèle. En plus de la collaboration avec le gouvernement togolais pour la mise en œuvre du programme d'accompagnement, elle bénéficie aussi d'un puissant réseau de partenaires locaux et internationaux. Ce réseau leur permet de disposer d'une palette d'institutions et d'acteurs privés impliqués directement dans la formation et le coaching des étudiants, le financement des projets et offre une exposition professionnelle aux étudiants. De plus, la DWDG garantit une mise en relation de ses étudiants avec des professionnels de divers secteurs à travers la base de données mondiale d'experts de l'organisation Seedstars.

L'UMI adopte une approche similaire, mais mise sur l'implication des business angels comme principaux investisseurs des projets étudiants. *« Donc, nous avons des partenaires, des business angels, des gens qui sont prêts à financer ces projets à condition que les projets présentés soient bons. » (Responsable de l'incubateur entrepreneurial)*

L'incubateur met aussi à contribution les partenaires (entreprises, ONG et acteurs privés) dans la conception des modules, l'accompagnement des projets et l'approvisionnement en ressources documentaires. *« C'est que chacun de nos partenaires intervient amplement dans le programme. Ça veut dire que ce sont eux qui forment. On peut ramener des professeurs pour former dans quelques modules de spécialité, mais généralement ce sont les partenaires qui forment et qui accompagnent. On est dans la cocréation pure et dure. »*

L'UCAD, la DIVAC et l'incubateur UAC Startup Valley mobilisent l'expertise des entrepreneurs locaux qui se substituent le temps de la formation en coach et en mentors.

Du côté de l'US, les étudiants porteurs de projets bénéficient du partenariat entre l'université et l'association des hommes d'affaires égyptiens et africain. *« Alors, en Égypte, on a déjà des initiatives. On voit très bien que nous avons des partenariats avec le milieu des affaires, notamment l'association des hommes d'affaires égyptiens et africains. On a quelques étudiants aujourd'hui qui sont en stage dans ce cadre-là. »* Ce partenariat permet donc aux étudiants d'effectuer des stages au sein des entreprises membres de l'association, comme c'est aussi le cas à l'UAC.

Toutefois, malgré les différents avantages que tirent ces universités des partenariats avec l'écosystème entrepreneurial, on constate que le cadre partenarial est très peu formalisé et développé dans certaines universités. L'US reconnaît que le partenariat avec les acteurs privés peut être encore plus approfondi afin de permettre aux étudiants d'accéder à des opportunités de financements externes. Ils soulignent aussi le faible ancrage territorial de ses partenariats dans les différents écosystèmes entrepreneuriaux des pays dans lesquels sont implantés les campus Senghor. Ceci engendre un faible suivi des projets subventionnés une fois déployés dans les pays d'origine des étudiants. De ce fait, *« il faut aller plus loin. Si on veut aujourd'hui favoriser le développement de l'entrepreneuriat, il faut un ancrage fort avec le tissu économique local. Je pense qu'on est déjà sur la bonne voie. Il faut qu'on aille et*

*au-delà. Les contacts sont déjà là, les partenariats sont déjà établis, ça s'est déjà concrétisé par des stages » (Directeur de département).*

À l'UAC, malgré la présence d'un représentant de la Chambre du commerce et de l'industrie dans le conseil d'administration, la collaboration avec le secteur privé demeure encore embryonnaire. L'université déploie tout de même des efforts pour renforcer ce cadre partenarial afin de révéler tout le potentiel entrepreneurial que regorge l'université. *« Pour les jeunes entrepreneurs, je dirais oui, mais pour l'université, c'est encore embryonnaire. Le partenariat avec le secteur privé est embryonnaire et doit être renforcé. La dynamique a déjà été entamée. Nous avons au sein du conseil d'administration la Chambre de commerce et de l'industrie, qui est la maison de l'entreprise. Nous sommes en contact avec le secteur privé et le patronat. Et donc, nous sommes en train de vouloir mettre en place une plateforme collaborative entre ces différents acteurs pour faciliter l'interaction et les partenariats. »*

#### *4.1.3. Besoins en matière d'intelligence économique*

##### **Accès à l'information et dynamique de veille**

Les entretiens révèlent que les universités déploient diverses stratégies pour assurer l'accès à l'information stratégique à la fois aux étudiants et pour elles-mêmes. Ces approches varient d'un système formalisé et structuré à des dispositifs informels et diffus.

À l'US, les curricula de formation intègre des modules dédiés à la veille informationnelle et sectorielle à la fois pour un but académique et entrepreneurial. Le même modèle est appliqué à l'UMI avec son module "Act and Achievement" qui outille les étudiants sur les techniques de veille essentielles pour réaliser les études de marché. La direction chargée de l'entrepreneuriat (DDE) de l'US s'assure aussi de collecter et de mettre à disposition des porteurs de projets des informations issues de la prospective (secteurs porteurs, tendances, opportunités). Ces données collectées servent plus tard à orienter les porteurs de projet vers des secteurs stratégiques. L'US se charge aussi de transmettre l'information externe sur les opportunités (financement, accompagnement) aux étudiants. Ainsi, *« de manière ponctuelle, suivant les informations qu'on a, suivant les opportunités, par exemple, du point de vue de nos partenaires, qui diffuse une opportunité, on peut, ou je dirai, on a systématiquement intérêt de le transmettre à nos étudiants pour que celles et ceux qui sont intéressés puissent participer » (Directeur de la DDE).*

De son côté, la DWDG, à travers son programme d'excellence, mise sur l'autonomisation des étudiants en les initiant aux méthodes de recherche standards des cabinets tels que Mckinsey et BCG<sup>10</sup>. Cette dernière met aussi à disposition de ses étudiants-entrepreneurs des ressources matérielles (ordinateurs, connexion internet et outils de recherche avancés) ainsi qu'une base de données interne.

---

<sup>10</sup> Boston Consulting Group

L'UCAD quant à elle, dispose d'une direction entièrement dédiée à la diffusion d'informations stratégiques à l'interne (activités, partenariats, collaborations...) appuyée par la DIVAC. Elle assure le rôle de relais entre la direction, les étudiants et l'écosystème entrepreneurial externe. *« Pour l'information interne, on a une direction qui est dédiée à diffuser des informations, que ce soit dans le cadre des activités, des actions à mener en œuvre ou dans le cadre des collaborations, partenariats, etc. Il y a la direction qui va gérer tout ce qui est coopération inter-externe. Et maintenant, la divac peut-être dans la phase opérationnelle, c'est-à-dire la phase d'exécution du projet. »*

L'UJKZ compose avec ses différents partenaires (Faso Kounawili, AFP/PME, FBDES, FARF) pour communiquer les opportunités de financement aux étudiants-entrepreneurs. Elle dispose aussi d'une plateforme de suivi permettant de répertorier les informations collectées.

Toutefois, dans les autres institutions, l'absence d'un système institutionnel centralisé est manifeste. La veille et la collecte relèvent de la responsabilité des dispositifs d'accompagnement (incubateur, fondation, centre) qui sont alimentés par le biais des réseaux personnels des entrepreneur-formateurs ou encore des activités de prospection individuelles des étudiants, comme c'est le cas à l'UAC. Cette dernière organise aussi avec l'incubateur des tournées de sensibilisation à l'endroit des étudiants et s'allie aux chaînes d'information pour véhiculer certaines informations stratégiques. *« Nous avons un dispositif de suivi et d'évaluation qui va à la recherche d'informations et assure le partage aux bénéficiaires via les groupes WhatsApp. Et également, chaque année, on fait une tournée dans les universités pour aller informer, sensibiliser sur ce que nous faisons. Partager ce que nous faisons, les offres de service et de bouche-à-oreille, les informations passent. On est abonné à certaines chaînes aussi, chaînes de journal, où on nous envoie régulièrement les journaux et sur lesquelles nous faisons passer l'information. C'est qu'il y a tellement d'outils, une panoplie d'outils qui est utilisée dans ce cadre-là, mais il n'y a pas, je dirai, une connexion nécessaire entre ces différentes entités. Chaque entité développe des outils pour répondre aux besoins. »*

À l'UMI, l'incubateur ne peut compter que sur le personnel (deux enseignants et un administrateur) pour assurer la veille et diffuser l'information via les réseaux sociaux (Whatsapp et LinkedIn).

### **Pratiques d'intelligence économique**

En général, aucune des universités interrogées ne dispose d'un dispositif pleinement structuré d'intelligence économique. On constate juste une utilisation de certaines pratiques assez diffuses et intégrées dans les modules de formation et d'accompagnement. Il s'agit notamment de la veille informationnelle et documentaire au niveau de l'UAC, de la veille prospective (production de notes ponctuelles sur des thématiques) et sur les opportunités (appels d'offres et appels à projets) au niveau de l'US. Les initiatives sont donc ponctuelles et réalisées pour un but précis sans un plan de continuité ou de formalisation sur le long terme.

Tout de même, l'UAC et l'US soulignent que l'application de certaines pratiques liées à l'intelligence économique ont permis d'améliorer le parcours entrepreneurial et d'aligner les activités à la politique entrepreneuriale de l'université. Ainsi, l'UAC précise que « *les informations collectées nous permettent de mieux outiller les étudiants et de mieux établir des partenariats qui vont être bénéfiques à la fois pour l'université et les différents acteurs privés qui y sont engagés.* » L'US continue en affirmant que « *les programmes et dispositifs intégrant la veille et l'analyse d'informations ont amélioré le parcours entrepreneurial des étudiants. Initialement, leurs projets manquent de structuration méthodologique* » (Directeur de la DDE).

### **Protection de la propriété intellectuelle**

Les discussions ont permis de découvrir que le volet de la protection de l'innovation et des données est très peu développé. Cependant, l'UMI se démarque avec un partenariat avec l'OMPIC<sup>11</sup> qui offre un cadre juridique formel de protection. L'UAC a également entrepris une démarche de valorisation des résultats de recherche à partir de 2022 visant à mieux encadrer la propriété intellectuelle. En ce qui concerne les autres cas, le mécanisme de protection repose sur la signature, par les étudiants et les institutions, d'accords de confidentialité (DWDG) ou sur des démarches ponctuelles de dépôt de brevets par le biais des bureaux de transfert de technologie (UAC et UJKZ).

### **Vers un dispositif structuré d'intelligence économique entrepreneurial**

Au vu des différents constats qui ont été faits sur la culture en intelligence économique auprès des universités, ces dernières s'accordent toutes sur la nécessité de mettre en place un dispositif de veille stratégique et d'intelligence économique dédié à l'entrepreneuriat universitaire. Pour la DIVAC à l'UCAD « *l'utilisation d'intelligence économique aura beaucoup de bénéfices. Pour la direction, parce que ça nous permettra de faire une veille sur notre plan stratégique. Ça nous permettra aussi de connaître nos priorités en fonction de nos moyens.* » L'UAC à son tour juge l'initiative de conception d'un dispositif d'intelligence économique entrepreneurial formidable et totalement en phase avec les besoins actuels. « *Donc, quand on centralise comme ça, ça permet une utilisation efficiente des ressources. Ça permet de renforcer l'accès à l'information parce qu'il y a des personnes qui sont dédiées, qui vont chercher l'information. Ça renforce la dynamique au niveau local et ça renforce la synergie. Vous êtes obligés de travailler et de coconstruire des initiatives ensemble. Donc je trouve que c'est génial et formidable.*»

Les différentes réponses reçues sont présentés dans le tableau suivant :

---

<sup>11</sup> Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale

Tableau 8 : Bénéfices, outils clés et défis liés à la conception d'un dispositif d'intelligence économique entrepreneurial issus des entretiens

Bénéfices	Outils et fonctionnalité clés à intégrer	Défis
<p>Pour l'université :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● favorise une utilisation efficiente des ressources ;</li> <li>● renforce la dynamique et la synergie d'action entre universités pour la co-construction d'initiatives ;</li> <li>● renforce les infrastructures existantes pour un accompagnement optimisé des projets ;</li> <li>● stimule la créativité et l'innovation ;</li> <li>● une meilleure intégration des projets sur le marché ;</li> <li>● assurer une veille stratégique continue ;</li> <li>● définir un modèle économique pérenne et porteur ;</li> <li>● améliorer l'impact des dispositifs d'accompagnement ;</li> <li>● assurer un meilleur suivi des projets financés et des dispositifs mis en place ;</li> <li>● renforce la crédibilité et la visibilité des programmes/dispositifs ;</li> <li>● facilite une meilleure anticipation des évolutions du marché ;</li> <li>● réduit les risques d'échecs des projets ;</li> <li>● favorise un meilleur positionnement stratégique des universités ;</li> <li>● réduit les incertitudes et oriente la prise de décision ;</li> </ul>	<p>Outils clés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Plateformes de veille stratégique, concurrentielle et technologique ;</li> <li>● Intégration de l'intelligence artificielle pour la collecte, l'analyse et la diffusion rapide ;</li> <li>● Tableaux de bord analytiques pour assurer le suivi et l'aide à la décision ;</li> <li>● Système d'archivage et de restitution structuré ;</li> <li>● Intégration d'outils simples de surveillance (google alerts).</li> </ul> <p>Fonctionnalités clés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Module de collecte collaborative alimenté par les parties prenantes ;</li> <li>● Privilégier l'accès à des sources fiables et mécanismes de vérification de données ;</li> <li>● Prévoir une plateforme de mise en relation entre acteurs économiques et les universités ;</li> <li>● Privilégier des interfaces faciles à utiliser et adaptées aux utilisateurs ;</li> <li>● Intégration progressive avec les pratiques déjà existantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Compréhension de l'importance de l'intelligence économique pour l'entrepreneuriat universitaire ;</li> <li>● L'adaptation et la valorisation des outils surtout celle intégrant l'IA ;</li> <li>● La disponibilité et la stabilité de l'énergie électrique ;</li> <li>● Les coûts d'accès et de maintenance des bases de données et des systèmes technologiques ;</li> <li>● La mobilisation des ressources financières et techniques ;</li> <li>● L'adhésion des communautés universitaires à l'usage du dispositif ;</li> <li>● Le manque de spécialistes en intelligence économique ;</li> <li>● Non aboutissement du processus complet (collecte, analyse et action) ;</li> <li>● Non utilisation des données</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>● favorise une planification claire et structurée du parcours entrepreneurial ;</li> <li>● permet une meilleure protection du patrimoine informationnel ;</li> <li>● renforce l'attractivité des universités auprès des partenaires financiers et techniques ;</li> <li>● formaliser et structurer les pratiques de veille déjà existantes ;</li> <li>● améliore l'adaptation des formations aux besoins réels du marché ;</li> <li>● renforce les liens avec le réseau industriel et institutionnel local et international ;</li> <li>● formalise le statut entrepreneurial des universités.</li> </ul>		<p>collectées par les cibles (universités, étudiants, etc) ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Adaptation du dispositif aux différents contextes nationaux (réglementations juridiques nationales) ;</li> <li>● Implication active et durable des parties prenantes ;</li> <li>● Mode de gouvernance du dispositif (système centralisé en un seul point ou une base de donnée centrale et des antennes décentralisées ) ;</li> <li>● La sécurité des données collectés ;</li> <li>● Dominance du secteur informel (sur le plan économique et informationnel).</li> </ul>
<p>Pour les étudiants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● un accès structuré et rapide à l'information stratégique ;</li> <li>● une meilleure valorisation des acquis académiques ;</li> <li>● une meilleure orientation des projets vers les opportunités professionnelles et innovantes ;</li> <li>● stimule la créativité et l'innovation ;</li> <li>● améliore la compétitivité des projets ;</li> <li>● favorise l'accès à un réseau de partenaires privés et institutionnels.</li> </ul>		

Le tableau ci-dessus permet d'avoir une compréhension générale des bénéfices que peut apporter la mise en place d'un dispositif d'intelligence économique entrepreneuriale, mais aussi présente quelques défis à laquelle cette démarche peut se heurter. Toutefois, les répondants ont aussi proposé des mesures préventives visant à faciliter le processus de lancement du dispositif, son opérationnalisation complète et pour assurer sa durabilité.

Selon les réponses reçues, afin de garantir une compréhension et une adhésion dès les prémises de la part des parties prenantes, l'observatoire devra mener des séances de sensibilisation. « *Réunir les parties prenantes du dispositif, leur parler de l'importance du dispositif, du pourquoi il est important de mettre en place un dispositif.* » (Répondant de l'UCAD-DIVAC) Ces séances vont permettre d'informer la communauté universitaire sur les avantages liés à l'utilisation d'un tel dispositif et prévenir les mouvements de résistance aux changements. Pour les répondants, il est même essentiel d'impliquer les parties prenantes clés dès la conception du dispositif. L'US le précise en affirmant : « *Je pense que les acteurs, il faut les impliquer assez tôt. Faire en sorte que l'implémentation soit perçue comme un projet commun et partagé, et non comme une initiative imposée par l'Université Senghor* » (Directeur de département). Cela permettra non seulement de les informer, de former les différents relais universitaires à l'utilisation des outils conçus et à la méthodologie autour du concept, mais aussi de compter sur ces derniers pour mobiliser d'autres partenaires. L'approche co-constructiviste permettra aussi de mobiliser, à travers les universités partenaires, les autorités publiques afin d'obtenir les autorisations de collecte de certaines données nationales.

Enfin, à la question de savoir quelle est la meilleure stratégie pour implémenter le dispositif, tous les répondants ont proposé à l'unanimité une approche séquentielle. Il s'agit notamment d'impliquer dès la phase de conception du dispositif les parties prenantes clés, à savoir les universités partenaires, les acteurs privés et publics concernés et les incubateurs afin de mettre à contribution les expertises de chaque partie. Ensuite, définir et structurer un réseau de collecte et de centralisation des données dans une base centralisée au niveau de l'Université Senghor. Cette phase devra nécessiter l'expertise des spécialistes de l'intelligence économique entrepreneuriale. Enfin, il s'agit de lancer une phase pilote sur un ou deux ans auprès d'une ou deux universités et de mettre en place un système itératif permettant une amélioration continue du dispositif avant sa mise à l'échelle. « *Le processus doit surtout rester flexible et itératif, capable de s'adapter à des événements imprévus* » (responsable de la fondation de l'UAC).

On constate de cette analyse que les universités, bien qu'étant déjà engagées dans une démarche entrepreneuriale, sont confrontées à des défis persistants qui sont exacerbés par une faible valorisation du potentiel informationnel dont elles disposent.

## 4.2. Interprétation des résultats

Les résultats de la recherche offrent une meilleure compréhension de la démarche entrepreneuriale des universités et des défis majeurs auxquels elles sont confrontées. Ils confirment aussi certaines théories développées dans la revue de littérature et mettent en évidence des opportunités spécifiques au monde universitaire susceptibles d'enrichir les propositions qui seront formulées pour la conception d'un dispositif d'intelligence économique entrepreneuriale.

### **Diversité des dispositifs de soutien à l'entrepreneuriat étudiant**

À l'entame de ce mémoire, trois propositions de recherche ont été formulées. La première postule que les universités africaines mettent en place des dispositifs entrepreneuriaux qui ne sont pas suffisamment vulgarisés à l'échelle continentale. Les résultats présentés permettent de confirmer cette proposition de recherche en mettant en lumière la grande diversité de dispositifs de soutien à l'entrepreneuriat (centres d'innovation, incubateurs, fonds de soutien, etc.) qui sont déployés par chaque institution interrogée. Malgré une certaine similitude, on constate après analyse que chaque dispositif est conçu pour répondre aux besoins spécifiques des communautés universitaires et aux réalités locales. Cette diversité témoigne de l'engagement des acteurs à faire de l'entrepreneuriat universitaire un véritable levier du développement professionnel des étudiants.

Cependant, les données révèlent aussi que ces dispositifs souffrent d'un manque de visibilité au niveau local et international, ce qui enfreint l'expansion des initiatives. On constate de ce fait qu'en dépit d'un effort de contextualisation des différentes initiatives, certaines enregistrent des résultats significatifs tandis que d'autres peinent à réaliser leur ambition en termes d'impact. Ce déséquilibre s'explique en partie par une absence d'un réseau dynamique favorable au partage des connaissances et des bonnes pratiques à l'échelle régionale. Ce déficit de regroupement et de mutualisation des efforts freine le processus d'amélioration et d'adaptation des dispositifs tout en réduisant leur impact global.

On peut conclure que la diversité des dispositifs de soutien à l'entrepreneuriat universitaire étudiant ne constitue pas à elle-seule à révéler tout le potentiel entrepreneurial des étudiants et des universités. Il est donc nécessaire de promouvoir l'interconnexion entre les institutions universitaires pour garantir un cadre de partage et de vulgarisation des bonnes pratiques.

### **Collaboration avec l'écosystème entrepreneurial**

La troisième proposition de recherche soutient que l'implication active des parties prenantes dans la conception du dispositif d'intelligence économique entrepreneuriale renforce l'acceptabilité et améliore la compétitivité ainsi que la performance des initiatives universitaires. Les résultats obtenus sur cette problématique, bien que n'abordant pas spécifiquement le dispositif d'intelligence économique, permettent de valider en grande

partie la proposition. Toutes les universités ayant fait l'objet de l'étude (UCAD, UMI, US et UAC) ainsi que l'entreprise à mission (DWDG) ont confirmé l'importance de la collaboration avec l'écosystème entrepreneurial dans l'optimisation des dispositifs et programmes mis en place. Ces collaborations qui s'inscrivent dans une logique de partenariat public-privé permettent aux universités de renforcer les stratégies déployées et d'augmenter les ressources financières et techniques allouées. Elles permettent également d'impliquer les acteurs privés dans la conception des différents programmes, formations et modules pour une adéquation avec les réalités du marché entrepreneurial. Ainsi, ce mécanisme améliore la pertinence des dispositifs, accroît l'impact et améliore l'insertion professionnelle des étudiants.

Toutefois, les apports d'un tel cadre collaboratif peuvent être considérablement réduits si l'initiative manque de formalisation et de structuration, comme c'est le cas dans certaines universités. On note principalement que le faible ancrage territorial des partenariats entraîne un faible suivi des projets financés qui réduit le taux de survie des entreprises créées et fragilise le cadre partenarial.

En somme, il est essentiel d'accompagner ces initiatives d'une formalisation institutionnelle effective et d'un ancrage territorial renforcé afin de tirer pleinement profit des collaborations avec le secteur privé.

### **Besoins en matière d'intelligence économique**

La deuxième proposition de recherche avance que les acteurs de l'écosystème entrepreneurial africain ont des besoins en ce qui concerne la veille stratégique, la gestion de l'information, la promotion et la protection des projets innovants ainsi qu'en exploitation stratégique des données.

Les résultats montrent que les institutions interrogées recourent toutes, de manière consciente ou non, à l'usage des pratiques relevant de l'intelligence économique. Elles se traduisent par des initiatives de veille ponctuelles intégrées au parcours de formation à des systèmes structurés plus élaborés comme c'est le cas à l'UCAD ou encore à la DWDG (veille, collecte, accès à des bases de données et utilisation effective des données). On retient que la pratique de la veille est reconnue comme une composante essentielle du parcours entrepreneurial et académique, mais reste tout de même très peu formalisée. Ce manque de formalisation pose aussi le problème de la protection des données et des innovations qui est traité très accessoirement dans la majorité des cas. Elle se traduit notamment par une simple signature d'accord de confidentialité ou d'une entente tacite entre les porteurs de projet et l'université. Seule l'UMI se distingue par un mécanisme formel de protection résultant de son partenariat avec l'OMPIC.

En dépit d'un cadre fragmenté et peu formalisé, les acteurs reconnaissent à l'unanimité l'importance de l'intelligence économique dans l'accompagnement des projets, la

structuration des partenariats, la visibilité, la performance ainsi que la compétitivité des dispositifs. Cette reconnaissance du besoin d'une institutionnalisation d'un dispositif d'intelligence économique entrepreneuriale confirme pleinement la proposition de recherche.

#### 4.3. Recommandations

Les conclusions tirées des résultats de l'étude et la littérature constituent une base pertinente pour formuler des recommandations pour améliorer l'impact des dispositifs de soutien à l'entrepreneuriat mis en place par les universités et insuffler une mise en pratique structurée et éclairée des pratiques relevant de l'intelligence économique entrepreneuriale. Ces recommandations s'adressent à l'endroit des acteurs impliqués dans la promotion de l'entrepreneuriat universitaire et visent aussi à accompagner la mise en place d'un dispositif d'intelligence économique entrepreneurial adapté au contexte africain pour l'OIPE.

##### **À l'endroit des universités publiques africaines**

###### Recommandations prioritaires

- Structurer la veille stratégique en mettant en place une cellule ou un comité chargé de collecter, analyser et diffuser l'information stratégique. Cette approche facilitera l'accès des étudiants à des données fiables et de renforcer la capacité d'action des dispositifs/programmes d'accompagnement, des centres d'incubation et les BTT en mettant en évidence les opportunités existantes.
- Développer un cadre institutionnel de protection de la propriété intellectuelle et des données, à travers des mécanismes adaptés (brevets, licences, partenariats avec des acteurs spécialisés) et des actions de sensibilisation auprès des étudiants et chercheurs.
- Renforcer la communication et la visibilité des dispositifs en valorisant les success stories et innovations issues des programmes d'accompagnement pour susciter l'adhésion de la communauté estudiantine et améliorer l'attractivité des dispositifs.
- Formaliser un cadre partenarial actif avec les acteurs publics et privés, en précisant les rôles et responsabilités de chacun pour favoriser un appui concret (financements, infrastructures, expertise).
- Intégrer une initiation pratique à la veille et à l'exploitation de l'information dans les modules de formation entrepreneuriale, en mesure de doter les étudiants des compétences nécessaires pour développer des projets innovants et alignés sur les besoins du marché.

###### Recommandations complémentaires

- Créer un réseau inter-universitaire de partage des bonnes pratiques entre universités publiques africaines, pour favoriser la mutualisation des ressources et l'apprentissage collectif.
- Établir un cadre consultatif multiacteurs réunissant universités, incubateurs, structures privées et pouvoirs publics, en vue d'harmoniser les pratiques d'accompagnement et de pallier le déficit d'infrastructures de prototypage et d'incubation.

### **À l'endroit de l'Université Senghor - OIPE**

#### Recommandations prioritaires

- Impliquer dès la phase de conceptualisation les parties prenantes clés (universités publiques et privées, CAMES, secteur privé, organisations régionales) afin de garantir l'acceptabilité et la légitimité du dispositif.
- Réaliser un diagnostic approfondi des besoins en intelligence économique auprès des universités partenaires, pour éviter un décalage entre le dispositif conçu et les réalités du terrain.
- Adopter une démarche co-constructiviste dans le développement des outils et méthodes de collecte, d'analyse et de diffusion des données pour faciliter l'appropriation par les utilisateurs.
- Privilégier une approche séquentielle avec une phase pilote avant une mise à l'échelle progressive dans d'autres établissements.
- Signer des partenariats stratégiques pour l'hébergement et la protection des données pour garantir la sécurité et la confidentialité des informations collectées.

#### Recommandations complémentaires

- Capitaliser sur les ressources humaines et techniques existantes (pôle de veille prospective, pôle entrepreneuriat de la DDE) pour rationaliser les coûts de la phase pilote.
- Recruter un coordinateur dédié à l'OIPE, en complément des ressources internes, chargé d'assurer une gestion efficace et continue du dispositif.
- Développer une plateforme numérique sécurisée et accessible permettant aux universités partenaires de bénéficier d'un accès fluide et fiable aux informations stratégiques.

#### **4.4. Plan stratégique de conception et d'implémentation d'un dispositif d'intelligence économique entrepreneuriale universitaire pour l'OIPE**

Afin d'appuyer l'OIPE dans la mise en œuvre de nos recommandations, un plan directeur est proposé. Ce plan est inspiré des cas présentés dans la littérature et des résultats obtenus à l'issue de la recherche.

La représentation schématique ci-dessous présente la structure institutionnelle et partenariale du dispositif d'intelligence économique entrepreneuriale proposé. L'OIPE occupe la position centrale dans cette dynamique partenariale. En tant que structure pivot du dispositif, elle centralise les données collectées provenant de diverses sources, notamment l'écosystème entrepreneurial (partenaires public-privé) et des sources académiques (universités partenaires).

Les universités sont considérées à la fois comme contributrices et bénéficiaires directs du dispositif.

- En tant que bénéficiaires, elles accèdent aux données centralisées de l'OIPE, aux rapports d'analyse et bénéficient d'un accompagnement dans la formalisation de leur système de veille de soutien à l'entrepreneuriat universitaire.
- En tant que contributrices, elles alimentent la base de données centrale de l'OIPE en partageant les données locales, les résultats issus des expérimentations entrepreneuriales et les retours d'expérience pour améliorer le dispositif. Ce système de collaboration pose les bases d'un réseau inter-universitaire pour l'innovation entrepreneuriale universitaire.

Afin de mesurer la dynamique, deux indicateurs clés sont définis. Le suivi de ces indicateurs permettra d'évaluer la performance du dispositif et d'orienter les ajustements nécessaires à son amélioration continue. Il s'agit du :

- nombre d'universités accompagnées dans la formalisation de leur système de veille ;
- et du nombre d'universités contributrices à la base de données centrale.

En plus de cette dynamique académique, les partenariats public-privé jouent un rôle stratégique dans l'ancrage territorial du dispositif et en renforçant la pertinence de ses actions.

Ce partenariat public-privé regroupe les acteurs clés de l'écosystème tels que les organisations régionales et internationales (CAMES, AUF, OIF, BAD), les institutions publiques, les acteurs privés (incubateurs et entreprises privées, investisseurs et bailleurs de fonds).

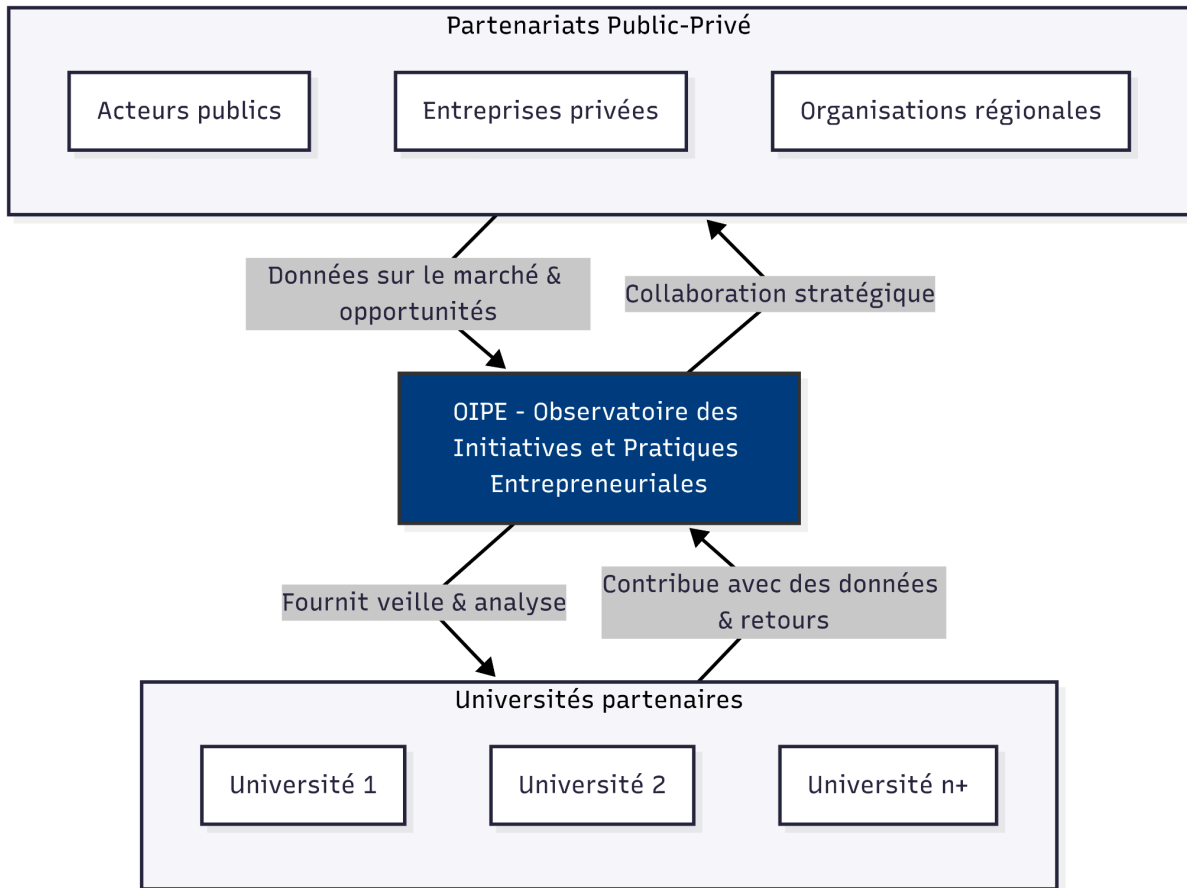


Figure 3 : Représentation de la structure institutionnelle et partenariale du dispositif

La structure opérationnelle du dispositif d'intelligence économique entrepreneuriale proposé est constituée de quatre composantes, à savoir :

- La veille informationnelle ou stratégique : consiste à déterminer au préalable les sources de données à collecter, ensuite identifier les opportunités disponibles sur le marché (financières, techniques, partenariales), les évolutions réglementaires en lien avec l'entrepreneuriat (législations nationales et normes régionales) ainsi que les nouveaux besoins émergents (sociales, technologiques).
- L'analyse : elle consiste à traiter les données collectées via différentes méthodes (NVIVO, excel, analyse comparative), à réaliser des rapports d'analyse, de benchmarking et d'analyse de veille sectorielle. Ce procédé permet d'obtenir à partir des données brutes un condensé d'information exploitable essentielle pour la prise de décision stratégique par les universités.
- La diffusion : l'information stratégique obtenue est ensuite mise à disposition des différents acteurs de l'entrepreneuriat universitaire (étudiants-entrepreneurs, enseignants-chercheurs) des universités et des centres d'incubation/d'accompagnement. Elle est diffusée sous forme de rapports, de notes

de veille, de bulletins, d'articles via la plateforme de l'observatoire et la liste de diffusion mail.

- Protection : en raison de la masse de données sensibles qui seront manipulées, il est essentiel que le dispositif propose un système de protection intégré et optimal. Le dispositif servira aussi de modèle d'inspiration dans l'accompagnement des universités dans la protection des innovations entrepreneuriales.

Ci-dessous, une représentation schématique de la structure opérationnelle du dispositif.

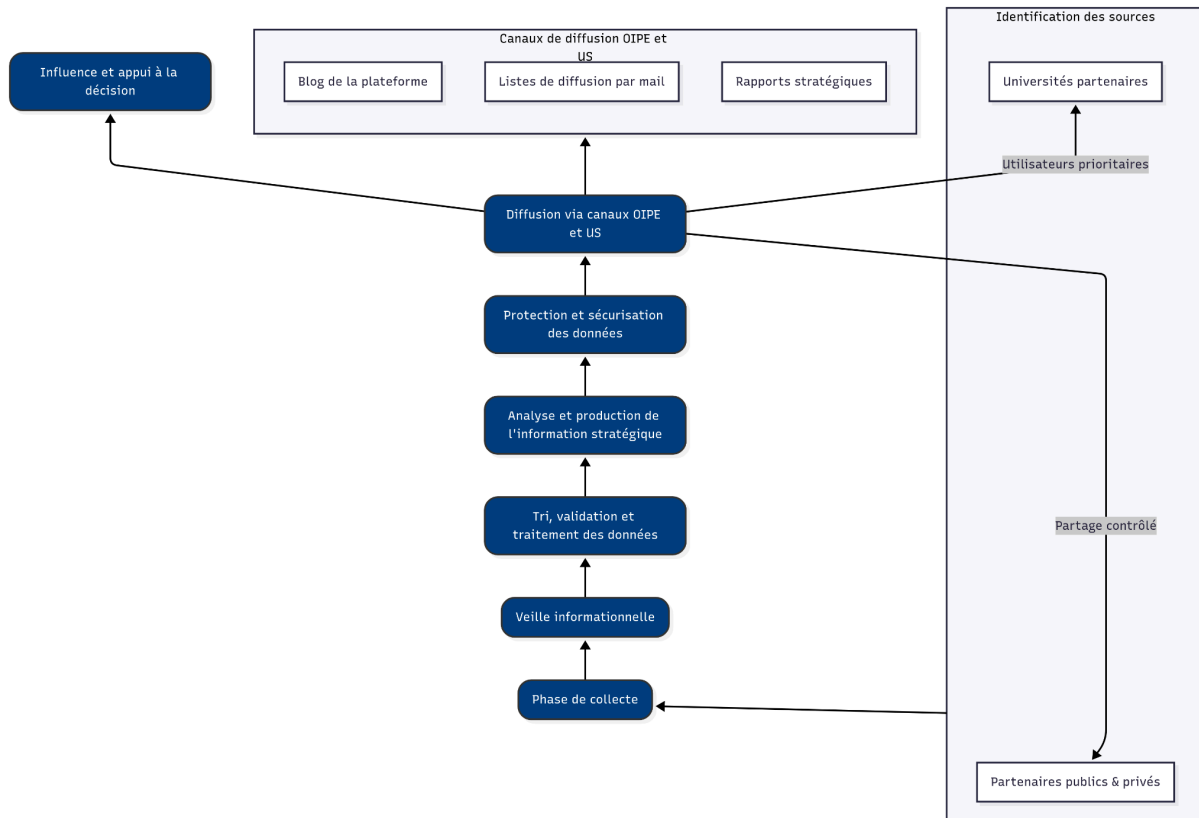


Figure 4 : Représentation du processus opérationnel du cycle d'intelligence économique entrepreneurial

À la suite de la représentation schématique du processus opérationnel, il apparaît nécessaire de proposer une schématisation du plan directeur pour l'implémentation du dispositif. Ce plan représente un outil de pilotage stratégique qui retrace les étapes clés ainsi que les principales parties prenantes impliquées dans la conception, la mise en place et l'opérationnalisation du dispositif.

L'élaboration de ce plan s'appuie sur les fondements théoriques et empiriques mobilisés. D'une part, les théories des ressources et des compétences, des parties prenantes et de l'apprentissage organisationnel offrent une projection des dynamiques internes et externes susceptibles d'influencer la conception et le fonctionnement du dispositif. D'autre part,

l'analyse de la littérature sur l'intelligence économique couplée aux résultats des entretiens a permis de structurer une approche adaptée au contexte de l'OIPE.

L'illustration présentée ci-dessous vient compléter le plan stratégique et offre une vision intégrée de la mise en place du dispositif.

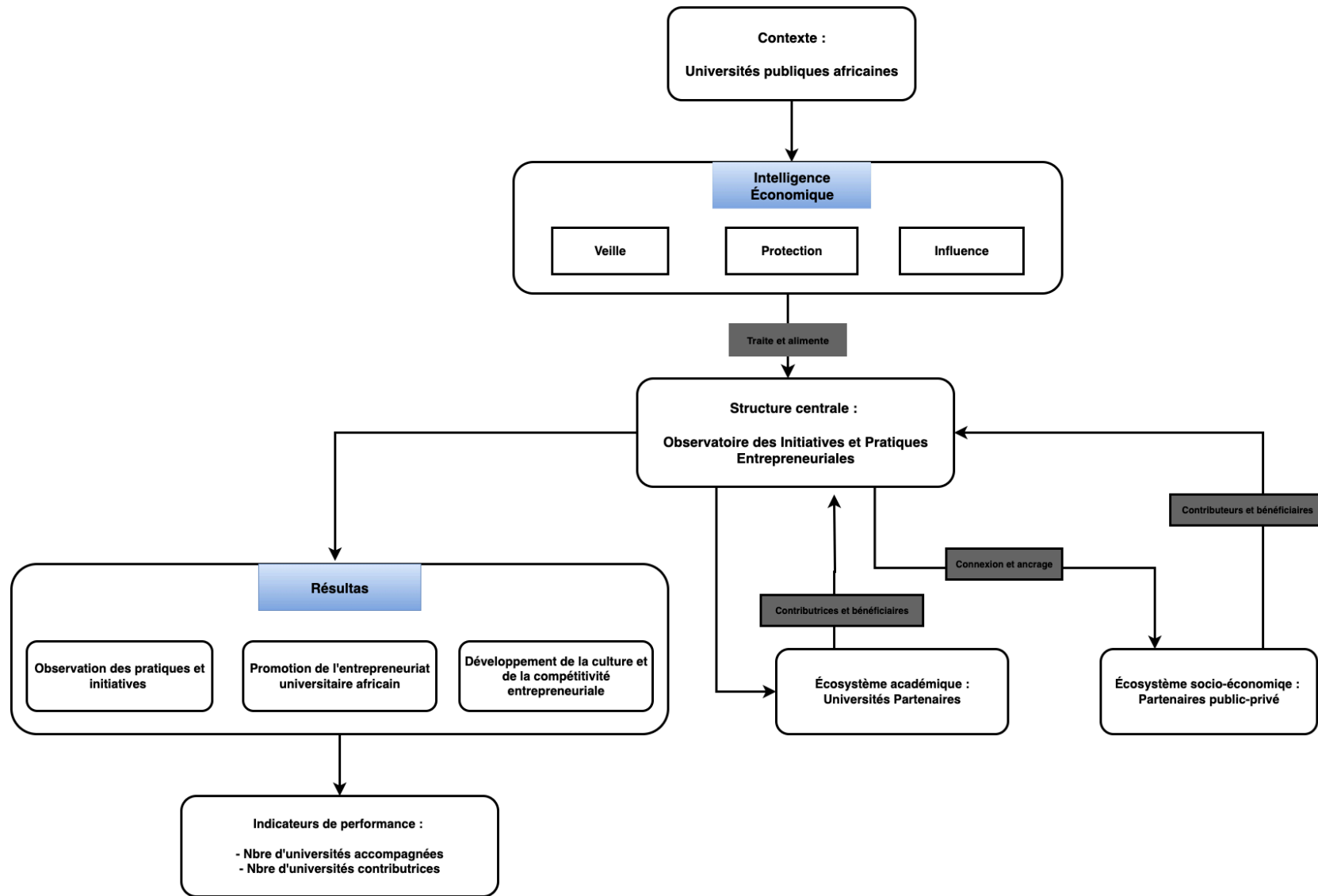


Figure 5 : Représentation du plan directeur d'implémentation du dispositif d'intelligence économique

Le processus d'implémentation du dispositif devra se faire en privilégiant le lancement d'une phase pilote et en intégrant impérativement un processus itératif permettant l'amélioration continue du dispositif. Il est aussi important de mener des activités de sensibilisation ainsi que de formation sur l'intelligence économique et l'utilisation de la plateforme qui servira de portail d'accès aux données collectées.

## **Conclusion**

Au terme de ce travail de recherche consacré à l'entrepreneuriat universitaire et à la conception d'un dispositif d'intelligence économique entrepreneurial pour l'OIPE, on retient que l'université africaine joue un rôle prépondérant dans le développement économique et la promotion de l'innovation. La littérature explorée ainsi que les données collectées ont permis de révéler la diversité des dispositifs de soutien à l'entrepreneuriat étudiant existants et de mettre en lumière les défis auxquels elles sont confrontées. Ces défis d'ordre financier, technique, technologique et en infrastructure limitent le déploiement du plein potentiel des étudiants et réduisent l'efficacité de l'accompagnement proposé. Face à ces défis, les universités ont développé des stratégies leur permettant de répondre aux besoins dans la mesure du possible. Parmi ces stratégies figurent quelques pratiques de l'intelligence économique telles que la veille informationnelle et la protection de la propriété intellectuelle. Bien que l'application de ces pratiques soit inégale selon les universités, elle permet aux universités de s'inscrire dans une dynamique de valorisation des données pour la conception de projets en phase avec le marché. L'analyse des données a ainsi montré qu'un dispositif d'intelligence économique appliqué à l'entrepreneuriat universitaire peut constituer un levier stratégique pour améliorer l'efficacité des dispositifs existants. Un tel dispositif, une fois intégré à l'OIPE pourra rendre accessible l'information stratégique, les données actualisées du marché aux universités (étudiants et chercheurs-entrepreneurs). Il posera aussi les bases d'un cadre partenarial renforcé entre les universités et le secteur privé et pourra favoriser une meilleure orientation des initiatives entrepreneuriales universitaires futures.

En somme, ce travail de recherche vise à apporter sa petite contribution à la réflexion scientifique sur les stratégies à mettre en place pour un accompagnement durable et en phase avec les nouvelles tendances du marché. Il permet d'offrir aux étudiants africains un système structuré de soutien à l'entrepreneuriat intégrant les pratiques de l'intelligence économique pour mieux anticiper les évolutions et construire des projets/entreprises plus durables et résilientes.

### **Limites de l'étude**

Ce mémoire a permis de mettre en lumière les actions déjà entreprises par les universités et de proposer un dispositif d'intelligence économique en mesure de soutenir la vision entrepreneuriale des universités. Cependant, il contient quelques limites qu'il convient de souligner. Tout d'abord, la recherche menée dans le cadre de cette étude fut conduite sur un échantillon restreint d'acteurs universitaires. Cette limite restreint donc la généralisation des résultats aux restes des universités africaines. Ensuite, la disponibilité des répondants et la confidentialité de certaines informations n'ont pas permis d'atteindre un plus grand nombre d'universités et de disposer de données quantitatives approfondies sur l'impact des

dispositifs. Enfin, la recherche s'est appesantie sur le volet institutionnel des dispositifs de soutien sans explorer une perspective plus fine des bénéficiaires directs de ces dispositifs, à savoir les étudiants entrepreneurs.

### **Perspectives**

À l'issue de ce travail de recherche, il serait pertinent d'étendre le champ d'étude à un plus grand nombre d'universités pour disposer de données plus probantes. L'extension de l'échantillon de l'étude pourra favoriser une meilleure analyse comparative des dispositifs existants et l'identification des bonnes pratiques à diffuser. Afin de faciliter un recensement plus efficace des besoins, l'utilisation d'une approche mixte (méthode qualitative et quantitative) permettrait de mieux évaluer l'efficacité des dispositifs et d'inclure tous les acteurs dans l'étude.

De plus, il serait intéressant d'intégrer une dimension sociale, dans ce cas l'intelligence économique et sociale, qui pourra permettre d'agir directement sur la perception et les croyances intrinsèques des acteurs, notamment des étudiants, sur l'entrepreneuriat universitaire. Ceci permettra de déconstruire les préconçus autour de l'entrepreneuriat universitaire africain et d'intéresser et agrandir le cercle des étudiants entrepreneurs africains. Cette intégration visera aussi à mieux outiller les universités africaines dans le développement des stratégies de promotion et d'accompagnement entrepreneurial des étudiants et enseignants-chercheurs.

Ces perspectives pourraient être réalisées dans le cadre d'une thèse doctorale et seraient l'occasion parfaite pour évaluer l'efficacité et la pertinence du dispositif d'intelligence économique entrepreneuriale mis en place au niveau de l'OIPE. Ainsi, les retours permettraient de proposer un plan d'amélioration et/ou de renforcement pour qu'il réponde mieux aux besoins des parties prenantes et des utilisateurs. Suivant ce processus itératif, le dispositif pourrait à terme servir de référence pour consolider la vision entrepreneuriale des universités, améliorer la compétitivité des projets et des entreprises créés par les étudiants et renforcer la visibilité de l'entrepreneuriat universitaire en Afrique.

## Références bibliographiques

- **Ouvrages et chapitres d'ouvrages**

Argyris, C., & Schön, D. A. (2001). Chapitre 1. *Quelles conditions une organisation doit-elle réunir pour espérer apprendre ?* In *Apprentissage organisationnel* (p. 23-54). De Boeck Supérieur; Cairn.info.  
<https://shs.cairn.info/apprentissage-organisationnel--9782744500398-page-23?lang=fr>

Clark, B. R. (1998). *CHAPTER I ENTREPRENEURIAL PATHWAYS OF UNIVERSITY TRANSFORMATION*. In *Creating Entrepreneurial Universities*.

Delacroix, E., Jolibert, A., Monnot, É., & Jourdan, P. (2021). *Chapitre 6. L'analyse des données qualitatives et documentaires*. In *Marketing Research* (p. 151-177). Dunod; Cairn.info.  
<https://doi.org/10.3917/dunod.delac.2021.01.0151>

Fayolle, A., & Redford, D. T. (Éds.). (2014). *Handbook on the Entrepreneurial University*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781781007020>

Guilhon, A., & Moinet, N. (2016). *Partie I – L'IE, la France et l'international*. In *Intelligence économique* (p. 9 à 24).

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications : Design and methods* (Sixth edition). SAGE.

- **Articles de revues**

Abihona, S., Université Africaine de Développement Coopératif, Kissezounon, G., & Centre de Pédagogie Universitaire et de l'Assurance Qualité (CPUAQ), Université d'Abomey-Calavi (UAC). (2019). Effets de l'incubateur d'entreprises «UAC Startup Valley» sur l'insertion professionnelle des diplômés de l'Université d'Abomey-Calavi. *Revue d'Economie Théorique et Appliquée*, 9(2), 107-124. <https://doi.org/10.62519/reta.v9n2a2>

Achchab, B., & Harrizi, D. (2013). Les défis de l'intelligence économique au Maroc. *La Revue Gestion et Organisation*, 5(2), 130-137. <https://doi.org/10.1016/j.rgo.2013.12.007>

Adhil, I. (2023). The Contribution of Economic Intelligence in University Governance. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 4(12), 183-195.

Aloui, A., Saadaoui, K., & Sleiman, M. W. (2015). Le concept de parties prenantes : Proposition d'une modélisation systémique par le modèle SAGACE. *Management & Sciences Sociales*, 19, 120-137.

Altbach, P. G. (2004). Globalisation and the university : Myths and realities in an unequal world. *Tertiary Education and Management*, 10(1), 3-25.  
<https://doi.org/10.1080/13583883.2004.9967114>

- Bekele, W. B., & Ago, F. Y. (2022). Sample Size for Interview in Qualitative Research in Social Sciences : A Guide to Novice Researchers. *Research in Educational Policy and Management*, 4(1), 42-50. <https://doi.org/10.46303/repam.2022.3>
- Botha, R. J. (Nico), & Obeng-Koranteng, M. (2022). Entrepreneurship Education in Ghana : A Case Study of Teachers' Experiences. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 21(6), 270-285. <https://doi.org/10.26803/ijlter.21.6.16>
- Boubakary, B., & Moskolai, D. D. (2021). La performance des PME au Cameroun : Une explication par le diptyque compétence et capacité organisationnelle. *Question(s) de management*, n° 32(2), 25-42. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/qdm.212.0025>
- Caseiro, N., & Coelho, A. (2018). Business intelligence and competitiveness : The mediating role of entrepreneurial orientation. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 28(2), 213-226. <https://doi.org/10.1108/cr-09-2016-0054>
- Dalmarco, G., Hulsink, W., & Blois, G. V. (2018). Creating entrepreneurial universities in an emerging economy : Evidence from Brazil. *Technological Forecasting and Social Change*, 135, 99-111. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.04.015>
- Decker, R., & Haltiwanger, J. (2023). Surging Business Formation in the Pandemic : Causes and Consequences? *Brookings Papers on Economic Activity*, 3 à 24.
- El Haoud, N. (2011). L'intelligence économique au service de l'entreprise innovante. *Revue internationale d'intelligence économique*, Vol 3(2), 175-187. Cairn.info.
- Etzkowitz, H. (2003). Innovation in Innovation: The Triple Helix of University-Industry-Government Relations. *Social Science Information*, 42(3), 293-337. <https://doi.org/10.1177/05390184030423002>
- Etzkowitz, H. (2004). The evolution of the entrepreneurial university. *Int. J. Technology and Globalisation*.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation : From National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109-123. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)
- Faracha, A., & Qasdi, I. (2017). La diversité culturelle de l'intelligence économique. *Portail des Revues Scientifiques Marocaines*.
- Fayolle, A. (2013). Personal views on the future of entrepreneurship education. *Entrepreneurship & Regional Development*, 25(7-8), 692-701. <https://doi.org/10.1080/08985626.2013.821318>
- Fayolle, A., & Gailly, B. (2015). The Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Attitudes and Intention : Hysteresis and Persistence. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 75-93. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12065>

- Fifani, S., Rabhi, D., & Qachar, A. (2025). Développement de l'esprit entrepreneurial dans le milieu universitaire : Cas de l'Université Chouaib Doukkali. *Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, 6(n°24).
- Francois, V. (2015). Les dynamiques entrepreneuriales d'une spin-off universitaire en phase d'émergence et lauréate du concours BPI. *Revue de l'Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship*, Vol. 14(1), 41-72. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/entre.141.0041>
- Gamede, B. T., & Ajani, O. A. (2024). THE ROLE OF ENTREPRENEURSHIP EDUCATION IN MITIGATING UNEMPLOYMENT RATES AMONG UNIVERSITY GRADUATES IN SOUTH AFRICA. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*, 4(44). [https://doi.org/10.31435/ijitss.4\(44\).2024.3118](https://doi.org/10.31435/ijitss.4(44).2024.3118)
- Greve, H. R. (2020). Learning Theory : The Pandemic Research Challenge. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1759-1762. <https://doi.org/10.1111/joms.12631>
- Grimaldi, R., & Grandi, A. (2005). Business incubators and new venture creation : An assessment of incubating models. *Technovation*, 25(2), 111-121. [https://doi.org/10.1016/s0166-4972\(03\)00076-2](https://doi.org/10.1016/s0166-4972(03)00076-2)
- Guerraoui, D., & Sqalli, M. (2023). Interview : Driss Guerraoui « bâtir une afrique de L'intelligence économique ». *Revue internationale d'intelligence économique*, Vol. 15(1), 89-95. Cairn.info.
- Guerrero, M., & Urbano, D. (2012). The development of an entrepreneurial university. *The Journal of Technology Transfer*, 37(1), 43-74. <https://doi.org/10.1007/s10961-010-9171-x>
- Juillet, A., & Racouchot, B. (2012). L'influence, le noble art de l'intelligence économique. *Communication et organisation*, 42, 161-174. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.3921>
- Kasmi, A., & Benmagnia, A. (2022). LE RÔLE DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE DANS L'IDENTIFICATION DES OPPORTUNITÉS ENTREPRENEURIALES. CAS : LES STARTUPS DE LA WILAYA D'ALGER. *Revue des Réformes Économiques et Intégration En Economie Mondiale*, Vol 16(N°02).
- Kherrazi, S. (2020). Les spécificités de la pratique d'intelligence économique dans un contexte émergent – Le cas marocain. *Revue internationale d'intelligence économique*, Vol. 12(1), 13-33. Cairn.info.
- Kitagawa, F. (2005). Universités entrepreneuriales et développement régional. Une conception territoriale de l'Europe du savoir. *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, no 17(3), 69-97. Cairn.info.
- Kohn, L., & Christiaens, W. (2015). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : Apports et croyances: Reflets et perspectives de la vie économique, Tome LIII(4), 67-82. <https://doi.org/10.3917/rpve.534.0067>

Konaté, M. (2022). L'UNIVERSITÉ ENTREPRENEURIALE ET LA PROBLÉMATIQUE DE L'EMPLOYABILITÉ. *Revue des Arts, Linguistique, Littérature & Civilisations*, 5, 289-306.

Larivet, S., & Brouard, F. (2007). Faire de l'intelligence économique au quotidien : Application à la gestion des réclamations: *Market Management*, Vol. 7(4), 5-25. <https://doi.org/10.3917/mama.044.0005>

Ogborigbo, J. C., Sobowale, O. S., Amienwalen, E. I., Owoade, Y., Samson, A. T., & Egerson, J. (2024). Strategic integration of cyber security in business intelligence systems for data protection and competitive advantage. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 23(1), 081-096. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.23.1.1900>

Olubusola Odeyemi, Adedoyin Tolulope Oyewole, Omotoya Bukola Adeoye, Onyeka Chrisanctus Ofodile, Wihelmina Afua Addy, Chinwe Chinazo Okoye, & Yinka James Ololade. (2024). ENTREPRENEURSHIP IN AFRICA: A REVIEW OF GROWTH AND CHALLENGES. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(3), 608-622. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i3.874>

Omodan, B. I., Manquma, N., & Mafunda, A. (2024). Decolonising Minds, Empowering Futures : Rethinking Entrepreneurial Education for University Students in Africa. *Journal of Curriculum Studies Research*, 6(2), 1-19. <https://doi.org/10.46303/jcsr.2024.8>

Ouédraogo, H., & Nassè, T. B. (2020). EMERGENCE OF ECONOMIC INTELLIGENCE APPROACH IN WEST AFRICA: CASE OF A TELCO IN BURKINA FASO. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 2, P.No. 391-400,.

Perkmann, M., Tartari, V., McKelvey, M., Autio, E., Broström, A., D'Este, P., Fini, R., Geuna, A., Grimaldi, R., Hughes, A., Krabel, S., Kitson, M., Llerena, P., Lissoni, F., Salter, A., & Sobrero, M. (2013). Academic engagement and commercialisation : A review of the literature on university–industry relations. *Research Policy*, 42(2), 423-442. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.09.007>

Rasmussen, E. (2011). Understanding academic entrepreneurship : Exploring the emergence of university spin-off ventures using process theories. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 29(5), 448-471. <https://doi.org/10.1177/0266242610385395>

Ratten, V. (2020). African entrepreneurship : Editorial. *Small Enterprise Research*, 27(2), 103-109. <https://doi.org/10.1080/13215906.2020.1770120>

Trequattrini, R., Lombardi, R., Lardo, A., & Cuzzo, B. (2018). The Impact of Entrepreneurial Universities on Regional Growth : A Local Intellectual Capital Perspective. *Journal of the Knowledge Economy*, 9(1), 199-211. <https://doi.org/10.1007/s13132-015-0334-8>

- **Rapports**

CAVIE. (2025). Perspectives de l'intelligence économique en Afrique pour 2025. Centre Africain de Veille et d'Intelligence Économique. <https://acci-cavie.org/perspectives-de-lintelligence-economique-en-afrique-pour-2025/>

IBI KOUAGOU, A., ADAM SOULE, M., BASSANT, V., DIALLO, F., GONCLAVES, O., & YAMEOGO, N. D. (2022). L'Entrepreneuriat des jeunes en Afrique [Note]. Groupe de la Banque Mondiale. <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/6b4e71668d17855fe0dbf79138e9f8fe-0330202022/original/Note-de-l-Administrateur-Edition-Speciale-Avril2022-Entrepreneuriat-des-jeunes.pdf>

Jones-Evans. (1998). UNIVERSITIES, TECHNOLOGY TRANSFER AND SPIN-OFF ACTIVITIES – ACADEMIC ENTREPRENEURSHIP IN DIFFERENT EUROPEAN REGIONS (TARGETED SOCIO-ECONOMIC RESEARCH PROJECT n°1042).

Lackéus, M. (2015). Entrepreneurship in Education : What, Why, When, How (OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Working Papers) [OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Working Papers]. <https://doi.org/10.1787/cccac96a-en>

Martre, H. (1994). Rapport du Groupe « Intelligence économique et stratégie des entreprises ».

OECD. (2019). University-Industry Collaboration : New Evidence and Policy Options. OECD. <https://doi.org/10.1787/e9c1e648-en>

OIT, G. (2025). Emploi et questions sociales dans le monde : Tendances 2025. OIT. DOI: <https://doi.org/10.54394/MJPO7758>

Union Africaine. (2020). Promouvoir l'entrepreneuriat des jeunes en Afrique.

- **Billets de blog**

Claude, G. (2019). Étude qualitative : Définition, techniques, étapes et analyse. <https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-qualitative/>

Fleetwood, D. (2025). L'échantillonnage au jugé : Définition, exemples et avantages. Question Pro. <https://www.questionpro.com/blog/fr/echantillonnage-raisonne/>

Villegas, F. (2022). L'analyse thématique : Qu'est-ce que c'est et comment le faire ? Question Pro. <https://www.questionpro.com/blog/fr/analyse-thematique/>

- **Webographie**

El Haddadi, A., El Haddadi, A., Dousset, B., & Fennan, A. (2015). Le système d'intelligence économique—XEW. HAL open science. <https://hal.science/hal-02565316v1>

EL MOUNTASSIR, Y., Seghyar, N., & Abdelaziz BERDI. (2020). Le système d'Intelligence Économique : Quelle réalité au sein des universités marocaines ? <https://doi.org/10.5281/ZENODO.3777736>

Knauf, A. (2007). CARACTÉRISATION DES RÔLES DU COORDINATEUR-ANIMATEUR : EMERGENCE D'UN ACTEUR NECESSAIRE A LA MISE EN PRATIQUE D'UN DISPOSITIF RÉGIONAL D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE. <https://theses.hal.science/tel-00186330v2>

Qmichchou, M., & Houssaini, A. (2011). Intelligence Economique et enjeux compétitifs : Les défis d'une profonde mutation. Intelligence économique : Compétitivité et Attractivité des Territoires, Université Ibn Tofail, Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales, Kenitra.

RIZKI, S., HAKMAOUI, A., & HAOUCHA, M. (2019). Competitive Intelligence : A review of the literature. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.3520080>

## Liste des illustrations

Figure 1 : Les quatres phases de l'intelligence économique	24
Figure 2 : Modèle de conception d'un dispositif d'intelligence économique	32
Figure 3 : Représentation de la structure institutionnelle et partenariale du dispositif	55
Figure 4 : Représentation du processus opérationnel du cycle d'intelligence économique entrepreneurial	56
Figure 5 : Représentation du plan directeur d'implémentation du dispositif d'intelligence économique	57

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Les types de veille (Knauf 2007)	24
Tableau 2 : Considérations de base à l'implémentation d'un système d'IE (Adhil, 2023)	29
Tableau 3 : Apports d'un dispositif d'intelligence économique à l'entrepreneuriat universitaire	30
Tableau 4 : Liste des répondants au guide d'entretien	38
Tableau 5 : Déroulement des entretiens	40
Tableau 6 : Diversité des dispositifs de soutien à l'entrepreneuriat répertoriés lors des entretiens	43
Tableau 7 : Impact des dispositifs de soutien à l'entrepreneuriat répertoriés lors des entretiens	46
Tableau 8 : Bénéfices, outils clés et défis liés à la conception d'un dispositif d'intelligence économique entrepreneurial issus des entretiens	52

## **Annexes**

### **Annexe 1 : Guide d'entretien**

#### **I – L'université africaine et l'entrepreneuriat**

1. Comment votre université traduit-elle son rôle dans la promotion de l'entrepreneuriat ?
2. L'université dispose-t-elle de structures formelles dédiées à l'entrepreneuriat étudiant ? Si oui, lesquels et où ?
3. Les actions déployées par l'université ont-elles permis d'observer une évolution de la dynamique entrepreneuriale ces dernières années ?
4. Quels sont selon vous les leviers éprouvés et incitatifs à l'entrepreneuriat universitaire au sein de votre université ?
5. Quels sont les défis majeurs auxquels fait face votre université dans sa posture entrepreneuriale ?

#### **II – Accès à l'information et dynamique de veille**

6. Comment les acteurs universitaires (étudiants, enseignants, incubateurs...) accèdent-ils à l'information stratégique (financements, opportunités, concurrents, partenaires, etc.) ?
7. L'université dispose-t-elle de mécanismes de veille ou de collecte structurée d'information ? Si oui, lesquels ?
8. L'université propose-t-elle une initiation à la recherche, à l'analyse et à l'utilisation de l'information dans une logique entrepreneuriale ? Si oui, sous quel format ?

#### **III – Pratiques d'intelligence économique**

9. Avez-vous connaissance d'initiatives, outils ou dispositifs internes de veille intégrant des pratiques d'intelligence économique (IE) ?

Oui /  Non

Si oui, pouvez-vous donner un exemple ?

10. Comment ces dispositifs fonctionnent-ils ?
11. Ces dispositifs vous permettent-ils d'aligner les activités avec la politique entrepreneuriale de l'Université ?
12. Ces initiatives intégrant des outils de l'IE ont-elles permis d'améliorer le parcours entrepreneurial des acteurs de l'université ? L'université dispose-t-elle d'un système

de protection de l'information et de la propriété intellectuelle (brevets, savoirs, confidentialité, cybersécurité, etc.) liés aux projets entrepreneuriaux menés par les acteurs universitaires ?

13. Avez-vous réussi à mettre en place un dispositif de collaboration entre votre université et l'écosystème industriel (entreprises et/ou institutions) locales ?

Oui /  Non

14. Les partenariats établis avec l'industrie (entreprises et/ou institutions) sont-ils propices au partage et à l'utilisation stratégique de l'information pour l'amélioration continue des programmes de formation ?

#### **IV – Vers un dispositif d'IE entrepreneurial**

15. Selon vous, quels seraient les bénéfices de la mise en place d'un dispositif d'intelligence économique dédié à l'entrepreneuriat universitaire ?

16. Quels seraient les défis potentiels à une telle démarche ?

17. Quels outils essentiels un tel dispositif devrait contenir pour être pertinent dans votre contexte ? (ex. veille stratégique, soutien à la décision, protection de l'innovation, mise en réseau, etc.)

18. Quelles spécificités du contexte africain (opportunités ou contraintes) doivent selon vous être prises en compte dans la conception d'un tel dispositif ?

19. Quelles compétences ou profils clés devraient en faire partie ?

20. Selon vous, quelle est la meilleure manière d'implanter ou mettre en place progressivement ce dispositif (par qui, avec quels moyens, dans quelle temporalité) ?

### **Annexe 2 : Note de cadre sur la mise en route de l'Observatoire des Initiatives et Pratiques Entrepreneuriales**

#### **Introduction**

Face aux défis croissants auxquels sont confrontées les universités africaines, qu'il s'agisse des crises économiques, des enjeux du développement durable ou de l'intégration des avancées technologiques, l'innovation institutionnelle, la planification stratégique et la résilience s'imposent désormais comme des priorités majeures.

Aujourd'hui, les universités ne se limitent plus à la formation et à la certification de compétences : elles s'affirment comme de véritables moteurs de transformation sociale et

économique dans leurs territoires. L'entrepreneuriat universitaire occupe une place centrale dans l'économie et l'innovation mondiales, les universités devenant des pôles dynamiques où se conjuguent recherche, créativité et esprit d'entreprise, mobilisant étudiants, enseignants et partenaires autour de pratiques entrepreneuriales novatrices.

L'Université Senghor s'est engagée à devenir un acteur majeur de la formation et du renforcement des capacités des cadres en Afrique et pour l'Afrique. Consciente des enjeux, dès 2018, elle s'attèle à contribuer au développement de la culture entrepreneuriale au sein des universités africaines (OS33, Plan stratégique 2018-2021). Le plan stratégique 2022-2025 consolide son engagement d'université entrepreneuriale. Dans cet esprit, le projet de mise en place d'un Observatoire des Initiatives et Pratiques Entrepreneuriales (OIPE) est une suite logique du développement de sa vision stratégique en étant au service des universités de l'espace CAMES.

La création de l'OIPE a pour ambition de soutenir efficacement les universités africaines francophones dans leurs démarches d'innovation, de développement et de résilience. L'OIPE vise à mettre en lumière les stratégies institutionnelles mises en œuvre pour renforcer l'adaptabilité et l'impact social des universités. Il pourra ainsi centraliser les données, cartographier les initiatives et suivre les tendances émergentes dans l'espace universitaire africain. En tant qu'outil de veille prospective, il pourra également favoriser une gestion à la fois descriptive, prédictive et prescriptive des dynamiques entrepreneuriales, contribuant ainsi à orienter les choix stratégiques des établissements d'enseignement supérieur.

L'aventure OIPE a débuté en 2018 se basant initialement sur une thèse portant sur l'entrepreneuriat dans les universités de l'espace CAMES ayant permis d'avoir un aperçu plus large de l'état des lieux. Ainsi, grâce aux données collectées et aux travaux menés successivement en 2021 et en 2023 par des étudiants effectuant leur stage sur le sujet, l'identité de l'observatoire a évolué au fil des années pour atteindre un stade de maturation préalable à sa mise en place formelle.

De manière opérationnelle, l'Université Senghor, à travers la Direction du Développement et de l'Entrepreneuriat, a initié des réflexions qui visent à identifier un modèle organisationnel pertinent pour faire fonctionner l'OIPE et pour permettre aux universités africaines de capitaliser au mieux sur les opportunités qui existent dans leur milieu. De manière spécifique à l'Université Senghor elle-même, il s'agit d'améliorer et de moderniser sa réponse aux besoins de formation des pays africains francophones et de consolider son statut d'université entrepreneuriale.

## Objectifs de l'OIPE

### Objectif général

Observer les initiatives et pratiques innovantes entrepreneuriales mises en place et adoptées au sein des universités de l'espace CAMES pour dégager les tendances en matière d'entrepreneuriat universitaire en soutenant leur adaptation aux enjeux contemporains et

leur contribution au développement durable du continent.

Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques se déclinent sous trois axes principaux qui sont :

**Axe 1 : Observer**

OS 1.1 : Cartographier et documenter les initiatives entrepreneuriales dans les universités africaines afin d'identifier les acteurs clés, les projets innovants, et les pratiques existantes en matière d'entrepreneuriat étudiant ;

OS 1.2 : Réaliser un benchmarking des initiatives et pratiques entrepreneuriales répertoriées, en évaluant leur impact sur l'employabilité des jeunes diplômés et leur contribution au développement socio-économique des régions concernées.

**Description**

L'axe 1 vise à mener continuellement des études afin de disposer de connaissances approfondies et actualisées sur l'entrepreneuriat universitaire en Afrique. Cette démarche d'observation structurée permet de dégager des tendances, de mettre en lumière les pratiques efficaces et d'alimenter les choix stratégiques à venir. Les thématiques qui seront abordées iront du recensement des initiatives et pratiques existantes à l'exploration ainsi que l'évaluation des systèmes de soutien mis en place pour assurer la réussite et surtout la durabilité des actions adoptées par chaque université.

**Axe 2 : Diffuser**

OS 2.1 : Analyser les données collectées sur l'entrepreneuriat universitaire, assurer la diffusion des bonnes pratiques et l'échange d'expériences entre universités et partenaires de l'écosystème entrepreneurial ;

OS 2.2 : Promouvoir la culture entrepreneuriale dans le milieu universitaire en sensibilisant étudiants, enseignants et dirigeants d'université à l'importance de l'entrepreneuriat pour le développement personnel et collectif.

**Description**

L'axe 2 a pour objectif de valoriser les enseignements tirés de l'observation en facilitant la circulation des connaissances et des bonnes pratiques entre les acteurs de l'écosystème universitaire. A travers la diffusion des modèles inspirants, l'OIPE vise à contribuer à ancrer durablement la culture entrepreneuriale au sein des universités africaines dans une approche d'adaptation aux spécificités nationales et africaines.

**Axe 3 : Accompagner**

OS 3.1 : Renforcer les capacités des universités et des organisations partenaires en matière d'accompagnement entrepreneurial, à travers des programmes de formation, d'incubation, de conseil et de soutien à l'innovation.

OS 3.2 : Assurer le suivi et l'évaluation continue des initiatives d'entrepreneuriat

universitaire, afin d'optimiser les pratiques, d'améliorer la performance des dispositifs et de garantir l'impact durable des actions menées.

### **Description**

L'axe 3 vise à renforcer les compétences et les dispositifs d'appui à l'entrepreneuriat au sein des universités africaines et de leurs partenaires. Il s'agit de proposer des programmes de formation, d'incubation et de conseil adaptés aux besoins des établissements, tout en assurant un suivi rigoureux et une évaluation continue des initiatives mises en œuvre. L'objectif est de créer un environnement propice à l'innovation, à l'amélioration des pratiques et à la pérennisation des impacts.

### **Périmètre de l'OIPE**

De manière générale, l'OIPE couvrira les universités de l'espace CAMES engagées dans la promotion de l'entrepreneuriat étudiant, ainsi que celles souhaitant développer cette dynamique. Par extension et dans une approche de partage des bonnes pratiques, les autres universités africaines, non membres du CAMES ainsi que celles occidentales pourront être étudiées dans le cas de benchmarking.

### **Acteurs impliqués**

Dans le cadre du lancement et de l'opérationnalisation de l'OIPE, une équipe dédiée a été constituée afin d'assurer la mise en œuvre de la feuille de route validée. La mission ayant été confiée à la Direction du Développement et de l'Entrepreneuriat, il apparaît naturel que le pilotage du projet soit attribué à l'un de ses chargés de projet. À ce titre, le chef pôle entrepreneuriat est mobilisé en qualité de référent projet OIPE, en complément de ses fonctions. Il sera appuyé, durant cette phase de lancement, par l'étudiante-stagiaire recrutée au sein de la direction.

Leurs travaux seront placés sous la supervision du Directeur du Développement et de l'Entrepreneuriat, et du Recteur de l'université. Par ailleurs, les autres services de l'université pourront aussi être mobilisés pour apporter un appui ponctuel à l'équipe projet.

En résumé, l'organigramme de l'OIPE se présente comme suit :

1. Le comité de pilotage : il sera chargé de la gouvernance stratégique de l'observatoire et réunit à la fois le personnel de l'université et un collège de personnes ressources externes. Cette démarche va permettre une meilleure implication et valorisation des opinions des différentes parties prenantes.

Il est composé de façon suivante :

- Le Recteur ;
- Le Directeur de la Direction du Développement et de l'Entrepreneuriat ;
- Le Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur (CAMES) ;
- L'Agence Universitaire de la Francophonie (Programme ENTREPRENDRE) ;
- Parties externes (2 personnes-ressources) ;

- Un incubateur privé localisé en Afrique.
2. Le Comité de Coordination : il est l'organe opérationnel de l'observatoire chargé d'exécuter la vision stratégique et la feuille de route validée par le comité de pilotage. Il assure le suivi des actions, la coordination des activités et le bon déroulement des projets. Il se compose comme suit :
- Directeur de la DDE ;
  - Chargé de projet/référent OIPE au niveau de la DDE ;
  - Chargés de projet de la DDE ;
  - Personnel administratif de l'Université Senghor ;
  - Direction des Campus et des Partenariats.