

Retour d'expérience sur un projet entrepreneurial universitaire : cas d'une *business school* camerounaise⁽¹⁾

Par Emmanuel KAMDEM

Titulaire de l'habilitation à diriger des recherches (HDR) en sociologie et Professeur des Universités

Et Blaise Marie OUAFO

Ingénieur électronicien

La libéralisation de l'offre de formation universitaire en Afrique, au début des années 1990, a suscité des vocations entrepreneuriales diverses. Ces dernières ont conduit à la création d'établissements de formation en management, principalement par des enseignants-chercheurs universitaires et / ou des dirigeants d'entreprises du secteur privé, afin d'améliorer l'offre quantitative et qualitative de formation en management. C'est ainsi que l'environnement entrepreneurial africain a connu l'émergence progressive d'une nouvelle catégorie d'entrepreneurs privés dans un secteur jusqu'alors exclusivement dominé par des établissements universitaires publics. Cet article a principalement pour objectif de présenter l'expérience d'une *business school* privée camerounaise, l'Institut Supérieur de Management et de l'Entrepreneuriat (IME) de Douala. Cette expérience montre les difficultés et les opportunités de création d'une entreprise privée dédiée à la formation universitaire en contexte camerounais ; avec une forte orientation vers des partenariats universitaires internationaux. La discussion du cas étudié permet de comprendre comment ces difficultés ont été gérées, sous différentes contraintes (environnementale, sectorielle, organisationnelle, individuelle). Cette discussion permet aussi de décrypter les leviers mobilisés, pour affronter ces contraintes avec succès.

Introduction

Le processus de restructuration des économies africaines, engagé au cours de la décennie 1980-1990, a connu des prolongements au niveau des institutions universitaires (Nguema, 1987), avec plus ou moins de réussite suivant les régions et les pays (Provini, 2016). Longtemps considéré comme un secteur d'activité sous le monopole de l'administration publique, l'enseignement universitaire pour la formation des managers et des entrepreneurs en Afrique a connu une profonde transformation avec la création des établissements privés (Chouli, 2009). Cette transformation était quasiment inévitable, compte tenu des capacités très limitées des établissements universitaires publics à satisfaire la demande quantitative et qualitative fortement croissante de formation, dans l'ensemble des pays africains (Lebeau, 2008). Cette transformation a aussi permis aux universités africaines de mieux se préparer pour s'engager dans la dynamique d'internationalisation impulsée par le processus de Bologne

(Charlier, Croché & Ndoye, 2009). Sans être exhaustives et pour se limiter aux cas des *business schools*, quelques expériences de création d'entreprises universitaires privées permettent d'illustrer cette transformation profonde de l'environnement universitaire africain. Ces expériences témoignent de la volonté des entrepreneurs africains concernés d'offrir de nouveaux cursus de formation managériale et entrepreneuriale mieux enracinés dans les contextes africains ; et susceptibles de répondre aux attentes des décideurs et praticiens africains.

Au Nigéria, la Lagos Business School (LBS) est créée en 1991 à Lagos, au sein de la Pan-Atlantic University, sous la tutelle de la confrérie chrétienne catholique Opus Dei. Au Sénégal, l'International School of Management (ISM) est créé en 1992 à Dakar. Son processus d'accréditation internationale est en cours dans le cadre du programme "European Foundation for Management Development-Dean Across Frontiers" (EFMD-EDAF). Depuis 2017, cet établissement privé sénégalais est intégré dans le groupe "Galileo Global Education", un des *leaders* européens de l'enseignement supérieur privé. Au Maroc, l'École Supérieure de Commerce et des Affaires (ESCA) de Casablanca est créée en 1992. Depuis plusieurs années, cette dernière occupe le premier rang dans le classement

⁽¹⁾ Les auteurs remercient toutes les personnes qui les ont accompagnés dans la restitution de ce retour d'expérience. Il s'agit des membres du personnel enseignant, administratif et logistique de l'Institut Supérieur de Management et de l'Entrepreneuriat (IME) de Douala (Cameroun), dont le cas est présenté et discuté dans cet article.

international des *business schools* africaines francophones. En novembre 2018, elle a obtenu l'accréditation internationale AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business).

Cette effervescence entrepreneuriale privée africaine, dans le secteur de l'enseignement supérieur en général et du management en particulier, suscite quelques interrogations qu'il est nécessaire de décrypter (Bollag, 2004). Quelles sont les difficultés et les opportunités auxquelles sont confrontés les porteurs des projets entrepreneuriaux universitaires privés africains ? Comment procèdent-ils pour conduire leurs projets avec succès ? Notre objectif avec cet article est de comprendre les difficultés et les opportunités de la conduite d'un projet entrepreneurial de création d'une *business school* privée en contexte camerounais. Ce projet est élaboré et mis en œuvre à la faveur de la libéralisation de l'enseignement supérieur privé dans ce pays. Nous nous appuyons sur le cas de l'Institut Supérieur de Management et de l'Entrepreneuriat (IME) de Douala, une *business & engineering school*. Cette dernière construit laborieusement sa trajectoire dans l'environnement national et international de la formation managériale et entrepreneuriale. Le texte est structuré en quatre parties. La première explore la revue de littérature pour comprendre la problématique de l'émergence de la préoccupation entrepreneuriale en milieu universitaire. Cette préoccupation sera le socle théorique de notre recherche. La deuxième analyse le contexte camerounais de libéralisation de l'enseignement supérieur, qui a permis la création d'établissements universitaires privés dans ce pays. La troisième présente la méthodologie et le cas étudié. La quatrième est dédiée à la discussion du cas.

Revue de littérature

Cet article sur la création d'une *business school* privée, en contexte camerounais, s'inscrit dans un courant de recherche qui a déjà suscité de nombreuses publications dans d'autres contextes, notamment européens et nord-américains. Ces publications sont généralement orientées vers deux principaux axes thématiques de recherche (entrepreneuriat universitaire et université entrepreneuriale) dont la relation, avec l'objectif énoncé dans l'introduction du présent article, est pertinente. La littérature présentée en aval vise à permettre l'identification des thématiques en lien avec cet objectif. Pour assurer une meilleure contextualisation de cette littérature, nous ferons le lien entre la littérature internationale sur le sujet et celle déjà disponible en contexte africain.

Entrepreneuriat universitaire et université entrepreneuriale : une relation indéfectible

Cette relation est justifiée par la forte proximité sémantique de ces deux notions, utilisées dans des contextes différents pour décrire des situations hétéroclites et variées (Schmitt, 2005). L'entrepreneuriat universitaire (*university entrepreneurship*), selon Rothaermel *et al.* (2007), désigne le processus de transformation interne d'une université déjà créée. Cette transformation est faite sous l'influence de

facteurs environnementaux externes (économiques, technologiques, culturels, etc.), afin de permettre à cette université de se doter des capacités nécessaires pour affronter la concurrence dans la production, la diffusion et l'utilisation de la connaissance. Dans ce sens, l'entrepreneuriat universitaire peut être entendu comme une forme d'intrapreneuriat, c'est-à-dire un processus entrepreneurial de changement et d'innovation au sein d'une organisation en activité.

Selon Clark (1998), l'université entrepreneuriale (*entrepreneurial university*) est la structure organisationnelle au sein de laquelle le processus de transformation et d'innovation est élaboré et mis en œuvre. En d'autres termes, il s'agit d'une université au sein de laquelle les deux premières missions originelles de création de la connaissance académique (enseignement et recherche fondamentale) sont complétées par une troisième mission de recherche appliquée. Celle-ci est dédiée à la création de la richesse et au développement économique (Etzkowitz, 2003). L'université entrepreneuriale est donc une université qui fonctionne sur le modèle d'une organisation hybride (création de la connaissance et création de la richesse). En d'autres termes, la connaissance créée est transformée en un produit commercial qui est mis sur le marché économique, selon la définition de Gjerding *et al.* (2006, p. 96) : « [...] Une université entrepreneuriale est une organisation où il est normal de prendre des risques lorsque de nouvelles pratiques sont adoptées et où l'esprit d'entreprise consiste souvent à aller jusqu'à l'exploitation commerciale à but lucratif de l'innovation. »

Comme on peut le constater, ces deux notions (université entrepreneuriale et entrepreneuriat universitaire) ont une forte proximité sémantique. La préoccupation de Clark (2004), l'un des premiers chercheurs sur ces thématiques, est de montrer pourquoi et comment il est possible de développer des activités entrepreneuriales au sein d'une université. Alors qu'il est généralement admis que la mission première de cette dernière n'est pas la création de la richesse, mais la création de la connaissance. Ces activités permettent à l'université, entre autres, d'avoir plus d'autonomie financière et d'être moins dépendante des financements publics étatiques ; de préparer sa pérennité ; de renforcer ses partenariats avec les milieux d'affaires ; de familiariser ses étudiants avec la culture entrepreneuriale pour mieux les préparer à créer leurs propres entreprises et à ne pas être totalement dépendants d'une carrière professionnelle salariale. Clark considère donc la dynamique entrepreneuriale universitaire comme un levier du changement durable de l'université. En revanche, il prend bien soin de souligner que ces atouts ne sont pas sans risque, notamment celui d'une forte dépendance de l'université à l'égard des sources de financement externes. Cela pourrait avoir un impact préjudiciable sur la liberté de l'enseignant-chercheur universitaire dans l'exercice de son métier.

Shattock (2005, p. 17) s'inspire de l'expérience européenne sur le sujet, et propose cette définition que nous reprenons pour la compréhension de la synergie entre l'entrepreneuriat universitaire et l'université

entrepreneuriale : « [...] Les universités brisent les contraintes imposées par les régimes de financement restrictifs ou par les conventions découlant de la gestion de l'enseignement supérieur par l'État. Elles le font en encourageant l'innovation dans les comportements universitaires, en s'engageant dans de larges partenariats avec des organismes extérieurs, en multipliant les sources de financement autres que l'État, qu'elles répartissent de façon à développer les activités universitaires entrepreneuriales, et en subventionnant d'autres activités universitaires pouvant leur être bénéfiques d'une autre manière. L'entrepreneuriat stimule la collaboration avec l'extérieur, notamment avec l'industrie et le commerce, mais pas exclusivement, et consolide les résultats des universités en attirant des fonds supplémentaires et en élargissant la recherche et l'enseignement. Il permet d'être plus autonome sur le plan institutionnel et moins dépendant de l'État. »

Cette clarification sémantique est présente dans les travaux de recherche sur l'entrepreneuriat, travaux principalement caractérisés par la diversité des champs et des thèmes d'analyse (Filion, 1997). Le fil conducteur de la relation entre l'entrepreneuriat universitaire et l'université entrepreneuriale est la nécessité de mobiliser des sources de financement auprès des entreprises (notamment privées), pour compléter les financements publics généralement insuffisants. Dans cette perspective, les activités de l'université entrepreneuriale ne se limitent pas à l'enseignement et la recherche fondamentale. Elles sont complétées par la recherche appliquée dont les résultats sont exploitables financièrement, dans une dynamique collaborative et interactive avec les entreprises. Cette vision entrepreneuriale

de l'université ne fait pas l'unanimité. Elle présente un risque de marchandisation de la connaissance et d'émergence d'un « capitalisme universitaire », qui peut être préjudiciable à l'autonomie universitaire (Slaughter et Leslie, 1997). Ce risque peut également entraîner la transformation des structures opérationnelles de recherche universitaire (laboratoires, équipes), qui deviennent des structures dont la mission finale est la rentabilité financière et le profit (*quasi-firms*).

Plusieurs modèles analytiques ont déjà été proposés pour caractériser l'université entrepreneuriale. Par exemple, Goy (2012) propose une modélisation axée autour de trois caractéristiques principales du processus de transformation de ce type d'université : la démocratisation (capacité à accueillir un plus grand nombre d'étudiants avec une diversité des profils) ; la globalisation (attractivité des étudiants et des professeurs) ; le financement (capacité d'autofinancement et de participation au développement économique des territoires). Un autre modèle analytique, proposé par Gjerding *et al.* (2006), met en évidence les pratiques performantes d'une université entrepreneuriale. Ces auteurs se sont inspirés des travaux pionniers de Clark (1998, 2004) pour identifier vingt pratiques observées dans quatre universités européennes dont ils soulignent leur « esprit d'entreprise » et leur « culture d'intrapreneuriat organique » (*ibid.*, p. 95). Le tableau suivant énumère ces pratiques qui seront mises en lien avec l'objectif de notre recherche sur le cas camerounais étudié. La discussion de ce cas permettra ainsi de comprendre les difficultés et les opportunités rencontrées dans la conduite du projet entrepreneurial de création de la *business school* camerounaise.

1. Indépendance dans l'utilisation des financements publics.
2. Place importante de l'équipe centrale de direction.
3. Qualité de la gestion (principalement des services financiers).
4. Culture entrepreneuriale.
5. Budgétisation globale.
6. Contrats avec les financeurs en fonction des résultats.
7. Structure peu hiérarchisée.
8. Énoncé de mission et plan stratégique.
9. Rôle étendu des anciens étudiants.
10. Coopération avec le monde de l'entreprise et d'autres universités (d'excellence).
11. Compétitivité de l'infrastructure du campus.
12. Sources de financement supplémentaire durable.
13. Focalisation sur une palette limitée de domaines d'enseignement et de recherche.
14. Suivi des possibilités d'enseignement et de recherche à l'avenir.
15. Attrait pour les donateurs.
16. Un environnement propre à séduire les jeunes chercheurs.
17. Structure de recherche interdisciplinaire.
18. Transfert de technologie.
19. Forte proportion d'étudiants en formation post-licence / master.
20. Offres de service aux entreprises nées de la recherche universitaire.

Tableau 1 : Pratiques caractéristiques d'une université entrepreneuriale - Source : extrait et adapté de Gjerding *et al.* (2006, pp. 121-123) et de Clark (1998, 2004).

Préoccupation émergente en contexte africain

En contexte africain, la préoccupation entrepreneuriale en milieu universitaire, et principalement axée autour de la création d'entreprise privée dédiée à l'enseignement et la recherche, est encore en phase d'émergence. Elle n'a pas encore suscité des travaux scientifiques aussi nombreux et diversifiés que ceux actuellement disponibles sur l'entrepreneuriat en général. Cela s'explique principalement par le fait que l'enseignement de l'entrepreneuriat a connu une lente et difficile émergence dans les cursus universitaires africains. L'entrepreneuriat universitaire en Afrique a davantage suscité des travaux au sein des organismes professionnels (OCDE, 2012) ; ainsi que des rencontres internationales historiques. Il en est de même de ce débat médiatique à l'Université de Stanford (États-Unis) lors du Sommet mondial sur l'entrepreneuriat, entre le président américain, Barack Obama, le PDG de Facebook, Mark Zuckerberg, et quelques étudiants africains intéressés par l'activité entrepreneuriale (Musau, 2017).

Toutefois, quelques travaux scientifiques africains sont déjà disponibles. Au Sénégal, Dia (2011) analyse le cheminement historique de la construction du partenariat entre les universités sénégalaises et les entreprises. Il identifie les contraintes internes inhérentes au statut juridique des universités publiques et celles externes liées à l'environnement institutionnel national. Ce dernier n'est pas du tout favorable au développement de l'entrepreneuriat en milieu universitaire. En définitive, l'auteur évoque la responsabilité des universités de s'ouvrir aux entreprises pour faciliter l'insertion professionnelle de leurs diplômés. Au Cameroun, Tchagang et Ambiana (2014) analysent l'intention entrepreneuriale des étudiants camerounais en suivant le modèle conceptuel simplifié de Shapero. Se situant en amont du processus entrepreneurial, ces auteurs étudient le lien entre l'intention et la désirabilité ; ainsi que la relation entre l'intention et la faisabilité perçue. Leurs résultats montrent une faible relation entre les variables retenues pour caractériser le profil d'entrepreneur et l'intention de création d'entreprise par les étudiants camerounais. En Algérie, Djamane-Segueni, Saad & Amroun (2020) étudient la transition d'une université classique vers une université entrepreneuriale. Cette transition s'effectue dans un environnement institutionnel national difficile, longtemps marqué par l'emprise de l'administration étatique et bureaucratique. Le rapprochement effectué en amont, entre la littérature internationale et la littérature contextualisée africaine, permet déjà d'identifier quelques thématiques importantes en lien avec l'objectif de l'article. Elles permettent ainsi d'explorer les difficultés et les opportunités de création d'une *business school* en contexte camerounais.

Contexte de libéralisation de l'enseignement supérieur au Cameroun

Rappel historique

Trois faits significatifs caractérisent la transformation du paysage universitaire camerounais, sous l'emprise du secteur public depuis l'accès à la souveraineté

internationale le 1^{er} janvier 1960. Le premier est la réforme universitaire intervenue en 1993, à la suite de la forte conflictualité au sein des institutions universitaires dans le pays (Collectif, 1999 ; Ngwé et Pokam, 2016). Cette réforme a principalement produit deux impacts sur l'écosystème universitaire national : d'abord, la décongestion de la seule université publique qui existait jusqu'alors (Université de Yaoundé) ; ensuite, la transformation des quatre centres universitaires régionaux implantés dans différentes villes (Bouéa, Douala, Dschang, Ngaoundéré) en universités à part entière. Avant cette transformation, un seul établissement universitaire public offrait des programmes complets de formation en management et en entrepreneuriat, l'École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales (ESSEC), créée en 1979 au sein du Centre Universitaire de Douala, devenu Université de Douala à la faveur de la réforme universitaire évoquée plus haut (Hernandez et Kamdem, 2007).

Le deuxième fait est la loi n° 005 du 16 avril 2001 portant orientation de l'enseignement supérieur. Cette loi a principalement pour objectif de fixer le cadre institutionnel et juridique du développement et de la libéralisation de l'enseignement supérieur, avec « une mission fondamentale de production, d'organisation et de diffusion des connaissances scientifiques, culturelles, professionnelles et éthiques pour le développement de la Nation et le progrès de l'Humanité » (article 2). Cette loi consacre l'enseignement supérieur comme une « priorité nationale » que l'État doit organiser et contrôler (article 3). L'innovation relativement à la situation antérieure est clairement spécifiée dans les dispositions générales de la loi en question : « Des partenaires privés concourent à l'offre de formation de niveau supérieur » (article 4).

Le troisième fait est contenu dans le décret n° 2001/832/PM du 19 septembre 2001 du Premier ministre, « fixant les règles communes applicables aux institutions privées d'enseignement supérieur [IPES] ». Ces IPES, selon la terminologie administrative camerounaise, sont regroupées en deux catégories : les établissements privés d'enseignement supérieur (structures de formation avec un seul établissement opérationnel) et les universités privées (structures de formation avec plusieurs établissements opérationnels). Les *business schools* privées qui seront créées par la suite appartiennent donc à la première catégorie, à l'exception de la Faculté des Sciences Sociales et de Gestion créée depuis 1991, au sein de l'Université Catholique d'Afrique Centrale (UCAC). Cette dernière a été fondée par l'Association des conférences épiscopales de l'Afrique Centrale (ACERAC).

Ce contexte favorable a permis la création exponentielle des établissements privés d'enseignement supérieur sur l'ensemble du territoire national. L'effectif actuel de ces derniers est d'environ 226 (Minesup, 2017). Trois principales raisons justifient ce chiffre approximatif, entre autres, les établissements juridiquement créés et pas encore opérationnels ; ceux créés et qui ont connu une existence éphémère ou fonctionnent de manière épisodique ; la mise à jour et la disponibilité tardives des données statistiques nationales produites par le ministère en charge de l'Enseignement supérieur. Relativement à l'objectif de notre recherche,

la quasi-totalité de ces établissements universitaires privés offrent des programmes de formation dans les disciplines du management et de l'entrepreneuriat, selon le modèle habituel des *business schools*. Les autres disciplines concernées sont principalement la formation dans les métiers de l'ingénieur et de la santé (médecins, pharmaciens, dentistes, infirmiers).

La forme juridique de ces établissements universitaires est principalement celle de l'entreprise privée dotée d'instances de régulation, de fonctionnement et de gouvernance. Cette entreprise privée est très souvent l'œuvre pionnière d'un promoteur qui agit comme un entrepreneur universitaire issu des milieux d'affaires ou des milieux universitaires. L'entrepreneur privé issu des milieux d'affaires exerce généralement son métier entrepreneurial dans d'autres secteurs d'activités productives (industrie, commerce, service). L'entrepreneur universitaire issu des milieux académiques est fréquemment un enseignant dont une partie de la carrière professionnelle s'est déroulée au sein des universités publiques. Pour ce dernier, l'entrepreneuriat universitaire privé permet d'assurer le prolongement de l'activité professionnelle après la retraite de l'administration publique.

Grille analytique contextuelle

Les questions posées en introduction peuvent être traitées dans le champ de recherche en stratégie d'entreprise (*business policy*), appliquée au secteur universitaire privé camerounais. Quelques publications africaines, dans ce champ de recherche, nous conduisent à mobiliser une grille analytique pertinente (Ouédraogo, 2007 ; Ouédraogo et Atangana-Abé, 2014 ; Biwolé Fouda, 2020). Cette grille permet d'analyser l'environnement de l'entrepreneuriat universitaire privé au Cameroun, pour comprendre s'il est inhibiteur ou facilitateur de la création d'une *business school*. Il s'agit de la grille PHESTEL, construite autour de sept principales dimensions (Politique, Historique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique, Légal). Cette dernière est une adaptation de la grille PESTEL (Marmol et Feys, 2015), longtemps utilisée dans la recherche internationale sur la stratégie d'entreprise. La dimension H (Historique) a été rajoutée pour permettre son enracinement en contexte africain (Sem, Cornet & Musewa M'Bayo, 2017).

La dimension politique met en évidence les avantages de la libéralisation de l'enseignement supérieur pour les entrepreneurs universitaires privés, mais avec un risque probable de prolifération d'établissements peu crédibles. La dimension historique permet d'apprécier l'évolution rapide du taux de scolarisation qui explique, par exemple, l'abondance des effectifs dans les universités publiques. La dimension économique fait référence à l'absence de subventions étatiques aux établissements universitaires privés, dont les frais de scolarité élevés sont indiscutablement un facteur d'exclusion sociale d'étudiants issus des milieux défavorisés. La dimension socioculturelle permet de comprendre le comportement de l'entrepreneur universitaire privé confronté à une double contrainte : d'une part, la rentabilité financière de son projet

entrepreneurial ; d'autre part, la solidarité communautaire envers les familles et les étudiants dont les ressources aléatoires ne permettent pas de payer les frais de scolarité. La dimension technologique concerne principalement la nécessité de développer des infrastructures matérielles et pédagogiques (campus, salles de classe, connexion Internet, etc.) pour assurer la qualité des enseignements dispensés ; et pouvoir ainsi offrir des cursus de formation à distance. La dimension écologique est une source d'interpellation de l'entrepreneur universitaire privé sur la prise en compte des préoccupations liées, par exemple, au développement durable dans les cursus de formation. La dimension légale permet d'apprécier la capacité de ce dernier à se conformer aux normes réglementaires du travail dans son entreprise (recrutement, évaluation, plan de carrière, rémunération des enseignants et du personnel administratif).

La synthèse de cette grille d'analyse contextuelle révèle les paradoxes et les sources de tensions dans la conduite d'un projet entrepreneurial universitaire privé au Cameroun. Elle permet de mieux comprendre comment les obstacles rencontrés ont davantage renforcé la motivation entrepreneuriale des personnes engagées dans la création des établissements universitaires privés d'enseignement supérieur.

Méthodologie et présentation du cas

Cette troisième partie présente la méthodologie et le cas étudié.

Clarification méthodologique

Cet article est construit et rédigé à partir du retour d'expérience des deux auteurs, l'un est enseignant-chercheur universitaire, et l'autre est entrepreneur privé ; tous les deux sont co-promoteurs du projet entrepreneurial présenté dans le cas. L'universitaire et l'entrepreneur privé adoptent ainsi une posture réflexive au sens de Moriceau et Soparnot (2019, p. 14) : « La réflexivité consiste à tenter de comprendre ce que l'on est en train de faire. » Le paradigme épistémologique pragmatiste est privilégié, pour « faire parler les données » empiriques (Moscarola, 2018). Cette posture a permis aux auteurs de l'article de prendre du recul pour témoigner de leur vécu expérientiel dans la conduite du projet entrepreneurial dont traite cet article. La démarche qualitative qui en découle s'inscrit dans l'approche empirico-inductive, utilisée pour présenter un récit de pratique (Grimaud, 2003). Cette méthode qualitative de collecte des données est utilisée dans la tradition de recherche ethno-méthodologique pour « traiter les activités pratiques, les circonstances pratiques et le raisonnement sociologique pratique comme des thèmes d'étude empirique, en accordant aux activités les plus communes de la vie quotidienne l'attention habituellement accordée aux événements extraordinaires » (Garfinkel, 1984). Le recours au récit de pratique permet de réfléchir sur son expérience au travail, avec bien évidemment des avantages et des limites que relève Villette (2020, p. 214) : « Le récit n'est pas à proprement parler scientifique mais il présente

l'avantage de pouvoir contenir toutes les autres formes littéraires et de pouvoir intégrer les différentes facettes du processus, de mêler les hommes, les techniques, les machines, les matières premières, et de montrer comment ces éléments se combinent pour produire un résultat qui est ou n'est pas le résultat attendu. »

Notre récit de pratique est présenté sous la forme d'un « cas » de création d'une *business school* privée. La collecte des données empiriques a été effectuée grâce à différents outils (textes officiels, documents d'archives, comptes rendus et procès-verbaux des réunions, conversations informelles, observation participante). Cette démarche méthodologique est fortement recommandée pour le renouvellement de la recherche enracinée dans les contextes africains, en vue de créer de la connaissance tirée des réalités contextuelles (Kamdem, 2020). C'est de cette manière que les chercheurs africains peuvent durablement contribuer au rayonnement et à la visibilité de leurs travaux dans un environnement scientifique international très compétitif et très sélectif. Cette méthode de recherche est bien en adéquation avec le thème de cet article dont l'objectif a été bien explicité, dans le sens de raconter une pratique expérientielle de conduite d'un projet entrepreneurial universitaire dans un contexte précis. La section suivante permet d'en savoir davantage sur cette expérience.

L'IME de Douala : illustration d'une expérience de création d'entreprise académique privée au Cameroun

L'Institut Supérieur de Management et de l'Entrepreneuriat (IME) de Douala est une *business & engineering school* privée, créée en mai 2010 et située dans un quartier périphérique de la ville. Ce projet entrepreneurial éducatif voit le jour à la suite de la libéralisation de l'enseignement supérieur au Cameroun. Le statut juridique de l'établissement est celui d'une société à responsabilité limitée (SARL) dotée d'un capital social initial de 100 000 000 francs CFA⁽²⁾. La vision fondatrice de cet établissement est guidée par deux préoccupations majeures. La première : « Un pôle de référence nationale et internationale dans la formation professionnelle, le perfectionnement des dirigeants et des gestionnaires camerounais et africains ; afin de leur permettre de s'inscrire positivement et durablement dans la compétition économique internationale. » La deuxième : « Un centre d'excellence pour le développement des ressources humaines porteuses de changement et d'innovation dans les entreprises et dans la société, à travers le monde. »

Cette vision se décline en trois missions principales. La première est d'offrir des programmes de formation (initiale, continue, diplômante et qualifiante) en management, en entrepreneuriat et dans les métiers de l'ingénieur. La deuxième est de promouvoir la recherche enracinée en contexte africain dans ces disciplines. La troisième est d'assurer la rentabilité financière du projet entrepreneurial académique, sa durabilité et la pérennité de l'établissement dans un

⁽²⁾ Un euro = 656 francs CFA.



Photo du bâtiment principal de l'IME, campus Bonamoussadi.

« L'Institut Supérieur de Management et de l'Entrepreneuriat (IME) de Douala est une *business & engineering school* privée, créée en mai 2010 et située dans un quartier périphérique de la ville. »

environnement urbain (Douala) et national (Cameroun). Ce dernier est fortement concurrentiel, du fait de l'abondance des établissements privés de formation dans les domaines concernés. Pour se conformer à la législation en vigueur, l'IME fonctionne actuellement sous la tutelle académique de trois universités publiques camerounaises (Ngaoundéré, depuis mars 2011 ; Dschang, depuis septembre 2017 ; Douala, depuis janvier 2018). Ces dernières assurent la validation des programmes de formation et la diplômation des étudiants.

Les programmes de formation diplômante couvrent les trois cycles de l'enseignement supérieur (licence-master-doctorat), et sont offerts dans le cadre des partenariats institutionnels nationaux et internationaux. Les programmes de formation pour l'obtention des diplômes nationaux de « brevet de technicien supérieur » (BTS) et du « *high national degree* » (HND) sont offerts sous la tutelle académique du ministère de l'Enseignement supérieur du Cameroun. Ceux conduisant aux diplômes de licence / *bachelor*, de master et de MBA (*Master in Business Administration*) sont offerts sous la tutelle académique des trois universités publiques tutélaires ; ainsi que des établissements universitaires partenaires internationaux en France (École de Management de Normandie, Caen ; École Supérieure de Commerce, La Rochelle ; École

Française d'Électronique et d'Informatique, Paris) et au Canada (École Supérieure de Gestion, Université du Québec à Montréal). Le cursus doctoral conduisant au *doctorate in business administration* (DBA) est supervisé par un établissement international basé au Luxembourg, le Business Science Institute. D'autres partenariats ont été récemment créés pour la facilitation de la mobilité internationale des étudiants en Tunisie (École Polytechnique de Sousse), au Maroc (École Supérieure de Commerce et des Affaires de Casablanca, ESCA), au Canada (Université du Québec à Rimouski, UQAR), en Angleterre (University of the West of England).

La recherche au sein de l'établissement est réalisée par une équipe mise en place en novembre 2019, dans le cadre du Centre de Recherche Entreprendre, Manager et Innover en Afrique (CREMIA). Plusieurs travaux effectués dans cette structure ont déjà été publiés dans des revues scientifiques internationales et des ouvrages collectifs. L'établissement est membre du programme "EuRoepan Action Scheme for the Mobility of University Students" (Erasmus+), dont les actions contribuent à la mobilité internationale des étudiants.

La certification qualité et l'accréditation internationale de la formation sont des objectifs au cœur de la vision fondatrice de l'IME. L'établissement a été audité et a obtenu sa première certification qualité ISO 9001 : 2008 en avril 2013. Par ailleurs, depuis octobre 2017, il est éligible au programme international de la qualité, "European Foundation for Management Development/ Deans Across Frontiers" (EFMD/EDAF). Ce souci de la qualité de service se traduit au quotidien par la disponibilité d'infrastructures comparables, sinon meilleures par rapport à celles des établissements universitaires publics (bâtiments en propriété ou en location construits aux normes architecturales en vigueur dans le pays, salles de classe, bureaux administratifs, laboratoires informatiques, connexions téléphonique et Internet, etc.). Plusieurs actions sont réalisées pour attirer et engager les étudiants (gratuité du transport par autobus entre les campus et les différents quartiers de la ville ; bourses de formation et ordinateurs offerts aux meilleurs étudiants titulaires du baccalauréat de l'enseignement secondaire). Afin de renforcer la

proximité entre les étudiants et l'établissement, les activités pédagogiques sont gratuites dans trois campus différents : deux à Douala (métropole économique et industrielle) et un à Bafoussam (ville située dans la région administrative de l'Ouest du Cameroun, où la demande de formation universitaire est croissante).

La gouvernance universitaire est assurée par trois instances dont les membres se réunissent régulièrement. Le conseil d'orientation stratégique (COS) est présidé par le dirigeant de l'une des deux plus importantes organisations patronales nationales. Il est composé de cinq membres (dont trois dirigeants d'entreprises et deux membres de la direction de l'établissement). Le conseil scientifique et pédagogique (CSP), présidé par un professeur d'université, est composé de quatre membres (dont deux professeurs d'universités et deux dirigeants d'entreprises). L'assemblée statutaire des actionnaires est constituée des deux actionnaires porteurs du projet entrepreneurial.

Le partenariat avec les entreprises est très actif. Il concerne environ une trentaine d'entreprises au sein desquelles les étudiants effectuent leurs stages professionnels. En retour, les dirigeants et cadres de ces entreprises sont fortement représentés dans l'équipe des enseignants vacataires. Des conventions sont signées et mises en œuvre avec plusieurs organismes professionnels, à l'instar de la Cameroon Women Business Leaders Association (CWBLA), une organisation qui œuvre pour la promotion de l'entrepreneuriat féminin.

Les difficultés actuelles auxquelles l'établissement est confronté sont diverses. La crise pandémique de la Covid-19 et la suspension des activités académiques, entre les mois de mars et juin 2020, ont produit deux effets négatifs majeurs. Le premier est la réduction substantielle des effectifs d'étudiants lors des rentrées académiques 2020/2021 et 2021/2022. Le deuxième est l'insolvabilité financière croissante des étudiants qui sont plus en mesure d'assurer le financement de la formation. Cette situation financière préoccupante est la source de fréquentes tensions de trésorerie. Ces



De gauche à droite. Photo de laboratoire, cursus engineering. Photo d'une salle de classe, cursus management.

« Ce souci de la qualité de service se traduit au quotidien par la disponibilité d'infrastructures comparables, sinon meilleures par rapport à celles des établissements universitaires publics (bâtiments en propriété ou en location construits aux normes architecturales en vigueur dans le pays, salles de classe, bureaux administratifs, laboratoires informatiques, connexions téléphonique et Internet, etc.). »

effets sont visibles sur le fonctionnement de l'établissement (paiement tardif des salaires du personnel et des prestations académiques des enseignants, lenteur du remboursement des dettes contractées pour le financement de la construction et de l'équipement des bâtiments dans les trois campus actuellement fonctionnels). Contrairement aux établissements publics camerounais qui sont largement subventionnés par les fonds publics, les établissements privés fonctionnent sur leurs fonds propres, provenant quasi exclusivement des frais de scolarité payés par leurs étudiants. Par conséquent, ces établissements privés sont très vulnérables ; surtout dans un contexte de crise pandémique et économique comme celle en cours depuis le début de l'année 2020.

Une autre difficulté est observée avec la précarité de la carrière des enseignants permanents, dont plusieurs démissionnent dès qu'ils trouvent un meilleur emploi ailleurs. Ce constat est admis dans la plupart des établissements supérieurs privés camerounais dans lesquels les enseignants permanents (parfois mieux rémunérés que ceux des établissements publics) demeurent toujours sous l'emprise d'une carrière professionnelle dans la fonction publique. Dans cette dernière, les contraintes professionnelles (assiduité, ponctualité, etc.) sont généralement très flexibles et peu respectées. Le paiement des salaires mensuels se fait de manière automatique dès l'attribution d'un numéro matricule qui permet d'acquérir le statut tant envié de « fonctionnaire ». Par contre, les établissements supérieurs privés sont organisés et fonctionnent comme des entreprises au sein desquelles le contrôle de la ponctualité et de l'assiduité est beaucoup plus strict.

Il est important de souligner une difficulté supplémentaire liée au faible intérêt pour la recherche chez les enseignants permanents de l'IME de Douala. Cette difficulté est la conséquence directe des difficultés précédentes, notamment les tensions de trésorerie et la précarité des carrières professionnelles, qui créent des situations d'incertitude préjudiciables à la conduite des projets de recherche. Le tableau suivant présente la situation actuelle de l'établissement.

Discussion du cas

Mise en perspective

Notre recherche apporte un éclairage sur une expérience entrepreneuriale dans l'enseignement supérieur au Cameroun, à partir du cas d'un établissement privé. Le souci fondamental de l'enracinement et de la contextualisation nous conduit à privilégier l'analyse des pratiques observées et vécues telles qu'elles sont, sans nécessairement chercher à les évaluer comparativement à celles observées dans d'autres contextes. Il ne s'agit pas du tout de « tourner le dos » à ces pratiques venues d'ailleurs. Il s'agit plutôt de montrer en quoi celles observées *in situ* témoignent de la volonté et de la capacité des acteurs concernés, de contribuer à la création de la connaissance dans le domaine de l'entrepreneuriat universitaire (notamment privé) en Afrique où ce champ de recherche est encore dans une phase d'émergence. Pour plus de clarté, cette discussion est recentrée autour de l'objectif principal de l'article énoncé en amont sur les difficultés et les opportunités de la conduite d'un projet de création d'une *business school* en contexte camerounais. Cinq axes

	Institut Supérieur de Management et de l'Entrepreneuriat (IME)
Type d'établissement	Institut privé d'enseignement supérieur (IPES)
Date de création	Mai 2010
Forme juridique	Société à responsabilité limitée (SARL)
Capital social	100 000 000 francs CFA
Effectif des étudiants (2021/2022)	855
Effectif des enseignants permanents (2021/2022)	20
Effectif des enseignants vacataires et invités (2021/2022)	230
Effectif du personnel administratif permanent (2021/2022)	29
Effectifs totaux cumulés des diplômés dans les différents cycles de formation	2 549
Infrastructures disponibles	3 bâtiments pédagogiques et administratifs dont 2 en location et 1 en propriété ; 1 amphithéâtre modulable, 50 salles de classe climatisées ou ventilées dans 3 campus ; 1 salle de vidéoconférence ; 1 bibliothèque numérique ; 1 bibliothèque physique avec environ 2 000 ouvrages et revues scientifiques ; 1 système d'approvisionnement électrique et Internet relativement stable ; salle de restauration pour les enseignants et le personnel.

Tableau 2 : Présentation synthétique chiffrée de l'établissement (2021/2022).

thématiques majeurs sont privilégiés dans la discussion du cas présenté : la vision du projet entrepreneurial ; la construction des partenariats internationaux dans un établissement universitaire privé émergent ; la gestion du déficit de légitimité institutionnelle ; la gestion des tensions de trésorerie ; le *leadership* managérial paternaliste et bienveillant du dirigeant.

Vision entrepreneuriale

L'ossature de cette vision est la constitution du tandem entre un enseignant universitaire dont quelques travaux et publications sont effectués sur l'entrepreneuriat en contexte africain, d'une part ; et un entrepreneur professionnel privé, gestionnaire de projets, d'autre part. Cette posture collaborative, observée dans d'autres contextes (Desmazes, Helfer, Lebraty & Orsini, 2019), s'est avérée déterminante pour créer une synergie active entre les expériences et les apports des deux partenaires camerounais et associés du projet. Ce type de collaboration synergique connaît une lente et difficile émergence en contexte africain (notamment camerounais). Dans ce dernier, les acteurs du monde de l'entreprise et ceux du monde universitaire ont longtemps entretenu un dialogue de sourds. Le cas présenté montre comment une réponse a été apportée à ce problème, à travers la collaboration souhaitée et mise en œuvre entre les deux partenaires du projet (l'universitaire et l'entrepreneur).

Construction des partenariats internationaux

La trajectoire suivie a connu deux étapes. La première étape, conduite par le partenaire entrepreneur privé, s'est déroulée bien avant la création formelle de l'établissement. Ce dernier a effectué plusieurs voyages de prospection dans une dizaine de *business schools* africaines, européennes et nord-américaines dont il s'est imprégné des modèles pédagogiques et économiques (*benchmarking*). Les rencontres et les échanges avec les dirigeants des établissements visités lui ont permis de constituer progressivement un réseau partenarial, qui a été mobilisé plus tard après la création de l'établissement camerounais. La deuxième étape, conduite par le partenaire universitaire, après le démarrage effectif des activités pédagogiques, a été l'adhésion aux réseaux universitaires d'excellence, en vue de créer les conditions optimales du renforcement de la visibilité et du rayonnement de l'établissement à l'étranger. Cette option, financièrement coûteuse, avait un double objectif : faciliter la mobilité internationale des étudiants nationaux et offrir un cadre approprié pour la délocalisation au Cameroun des cursus des établissements universitaires étrangers, notamment européens et américains (Tiemtoré et Birahim, 2020). Se posent alors toute une série de questions auxquelles l'IME de Douala a été confronté et a trouvé des solutions appropriées : les modalités de délocalisation des cursus étrangers ; les profils des enseignants (trouver le juste équilibre entre les profils académiques et les profils professionnels) ; les procédures académiques et administratives de (co-)diplomation ; l'équivalence des diplômes nationaux à l'étranger. Les réponses à ces préoccupations ont conduit l'IME à construire patiemment une quinzaine de partenariats internationaux avec des *business schools*

dans différents pays (Angleterre, Belgique, Canada, France, Luxembourg, Maroc, Tunisie). Son adhésion effective au réseau international Erasmus+ est une traduction concrète de cette dynamique partenariale internationale. D'autres initiatives sont actuellement à l'étude, par exemple l'adhésion au réseau international de l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF).

Gestion du déficit de légitimité institutionnelle

Ce volet, conduit par le partenaire universitaire du projet entrepreneurial de l'IME, a porté sur la mobilisation de la revue de littérature. Cela a permis d'identifier des *best practices* en vigueur dans les *business schools* ailleurs dans le monde, et susceptibles d'être contextualisées dans l'établissement créé au Cameroun. Par exemple, le recours à la grille analytique présentée dans le Tableau 1 a permis d'identifier à l'IME sept *best practices* sur les vingt répertoriées : place importante de l'équipe centrale de direction ; qualité de la gestion (principalement des services financiers) ; culture entrepreneuriale ; structure peu hiérarchisée ; énoncé de mission et plan stratégique ; coopération avec le monde de l'entreprise et d'autres universités (d'excellence) ; compétitivité de l'infrastructure du campus. En revanche, une pratique importante, mais oubliée dans ce tableau, est effective à l'IME : l'assurance qualité et la quête d'accréditation internationale. Depuis octobre 2017, l'IME est éligible au programme international "European Foundation for Management Development/ Deans Across Frontiers" (EFMD/EDAF). Ce souci de la qualité est au cœur du projet entrepreneurial, dès le départ, malgré le coût financier inhérent. C'est un atout exceptionnel, au Cameroun, pour un établissement qui n'a qu'une douzaine d'années d'existence.

Gestion des tensions de trésorerie

Cette difficulté importante est gérée en partie avec les apports financiers (prêts) du partenaire entrepreneur qui adopte ainsi une posture de *business angel* (investisseur providentiel). Cette posture se traduit par la mobilisation des financements dans ses réseaux tontiniers⁽³⁾ et dans les trésoreries des autres entreprises dont il est créateur et / ou associé. Ces entreprises opèrent dans différents secteurs d'activité (ingénierie informatique, gestion des projets, distribution de boissons, location de véhicules, menuiserie). Par ailleurs, elles offrent des possibilités de stages professionnels aux étudiants de l'IME.

Leadership managérial paternaliste et bienveillant du dirigeant

Le partenaire entrepreneur et directeur général de l'IME est globalement apprécié par les collaborateurs administratifs, les enseignants et les étudiants comme un « patron au travail » ; et aussi comme un « chef de famille ». Par conséquent, la loyauté à son égard n'est

⁽³⁾ La tontine camerounaise est une structure rotative de solidarité associative et communautaire, culturelle et économique, dont l'objectif est de créer les conditions pour assurer le bien-être des membres. Elle est l'une des principales sources de financement des PME camerounaises.

pas systématiquement remise en question, pendant les moments difficiles traversés par l'établissement. Ce constat est justifié par les facilités diverses qu'il n'hésite pas à accorder à ses collaborateurs et aux parents d'étudiants qui le lui demandent (systématisation des moratoires, parfois incontrôlés, pour le paiement des frais de scolarité ; souplesse dans l'application des mesures disciplinaires ; relation généralement bienveillante avec les collaborateurs, même parfois lorsqu'ils n'ont pas atteint leurs objectifs professionnels). Il exprime son *leadership* ainsi :

« C'est peut-être aussi à cause de mon comportement bienveillant que quelques-uns de mes collaborateurs commettent des abus répréhensibles que je leur reproche, sans nécessairement leur appliquer la sanction qu'il faut. »

Par ailleurs, ce *leadership* s'apparente à un modèle de management hybride qui cherche à concilier les pratiques formelles (prescrites dans les textes en vigueur) et celles informelles (adoptées lors de situations spécifiques), notamment dans la gestion des ressources humaines. Il s'agit par exemple de pratiquer deux formes de contractualisation du personnel (contrat formel signé et contrat verbal de confiance). Ce modèle de contractualisation hybride limite considérablement les risques potentiels de procès en justice, du côté de l'employeur paternaliste bienveillant ; mais aussi de celui du salarié qui accepte de travailler sans exiger au préalable d'être couvert par un contrat formel écrit de travail. Nous suggérons le concept original de « form-informalisation managériale » pour décrire cette aspiration fréquemment observée, chez les dirigeants camerounais, à concilier le formel et l'informel dans les pratiques de management (Kamdem, 2022).

Conclusion

La libéralisation de l'enseignement supérieur en Afrique a créé un cadre contextuel favorable au développement de l'enseignement supérieur privé, et notamment à la création des *business schools*. Ces dernières se sont rapidement répandues, permettant ainsi de diversifier et d'enrichir les offres de formation jusqu'alors sous l'emprise des universités et des établissements universitaires publics. C'est ainsi que s'est progressivement construite une nouvelle filière entrepreneuriale particulièrement féconde dans le secteur privé, la création d'entreprise pour l'enseignement et la recherche universitaires. Le cas camerounais étudié dans cet article décrypte le contexte d'émergence de ce type d'entrepreneuriat, révèle les difficultés rencontrées et les solutions adoptées par les entrepreneurs concernés. Quelques-unes de ces solutions peuvent être considérées comme des pratiques performantes, pouvant avoir des effets favorables sur la pérennité de l'entreprise universitaire en émergence (promotion de la culture entrepreneuriale, densification des relations avec les milieux d'affaires, réseautage international, etc.). Par contre, le financement demeure encore un défi majeur pour un établissement universitaire privé dont les frais de scolarité des étudiants constituent la source prédominante de financement. Ces frais

connaissent une réduction drastique dans le contexte de crise pandémique et économique. Les prévisions sont encore incertaines dans la période post-pandémique. Cette préoccupation, au cœur des défis de l'enseignement supérieur privé en Afrique, est une voie de recherche qu'il faudrait explorer davantage. Les résultats des recherches futures pourront ainsi contribuer à assurer la pérennité des *business schools* privées africaines, dont la majorité sont encore dans leur phase d'émergence.

Bibliographie

- BIWOLÉ FOU DA J. (2020), « Pour une recherche enracinée dans le contexte entrepreneurial africain : quels concepts et quelle théorie de management stratégique », in KAMDEM E., CHEVALIER F. & PAYAUD M. (éd.), *La recherche enracinée en management : contextes nouveaux et perspectives nouvelles en Afrique*. Caen, EMS, collection BSI.
- BOLLAG B. (2004), *Amélioration de l'enseignement supérieur en l'Afrique subsaharienne : ce qui marche*, Washington, Banque mondiale, Département du développement humain région Afrique.
- CHARLIER J.-E., CROCHÉ S. & NDOYE A. K. (2009), « Les universités africaines francophones face au LMD. Les effets du processus de Bologne sur l'enseignement supérieur au-delà des frontières de l'Europe », *Academia* : Louvain-la-Neuve, <http://hdl.handle.net/2078.1/180520>
- CHOULI L. (2009), « Le néolibéralisme dans l'enseignement supérieur burkinabé », *Savoir/Agir*, 4(4), pp. 119-127.
- CLARK B. R. (1998), *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*, Oxford, Pergamon.
- CLARK B. R. (2004), *Sustaining change in universities: Continuities in case studies and concepts*, London, McGraw-Hill Education.
- COLLECTIF (1999), « La réforme d'un système national d'enseignement supérieur : l'exemple du Cameroun », groupe de travail sur l'enseignement supérieur de l'ADEA Washington D.C., The World Bank.
- DESMAZES J., HELFER J.-P., LEBRATY J.-F. & ORSONI J. (2019), *Entrepreneur à l'université. Mélanges en l'honneur de Michel Kalika*, Caen, EMS, collection BSI.
- DIA A. A. (2011), « L'université sénégalaise face à la problématique de l'entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 10(1), pp. 9-32.
- DJAMANE-SEGUENI N., SAAD M. & AMROUN S. (2020), « La transition d'une université traditionnelle vers une université entrepreneuriale », *Al Bashaer Economic Journal*, 6(1), pp. 1004-1022.
- ETZKOWITZ H. (2003), "Research groups as quasi-firms: The invention of the entrepreneurial university", *Research Policy*, 32, pp. 109-121.
- FILION L. (1997), « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances », *Revue internationale P.M.E.*, 10(2), pp. 129-172.
- GARFINKEL H. (1984), *Studies in Ethnomethodology*, Cambridge, Polity Press.
- GJERDING A. N., WILDEROM C., CAMERON S., TAYLOR A. & SCHEUNERT K.-J. (2006), « L'université entrepreneuriale : vingt pratiques distinctives », *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, 3(18), pp. 95-124.
- GOY H. (2012), « Proposition d'un mode opératoire pour caractériser la nature entrepreneuriale des universités », consultable gratuitement sur <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00704627>
- GRIMAUD L. (2003), « Le récit de pratique, un outil clinique en institution ? », *VST – Vie sociale et traitements*, n°79, pp. 8-11.

- HERNANDEZ E.-M. & KAMDEM E. (2007), « Universalité et contingence de l'enseignement de la gestion : le cas de l'Afrique », *Revue française de gestion*, n°178-179, pp. 25-41.
- KAMDEM E. (2017), « Leadership et management inter-culturel en Afrique : le paternalisme en question », in DUPRIEZ P. & VANDERLINDEN B. (éd.), *Au cœur de la dimension culturelle du management*, Paris, L'Harmattan, pp. 515-534.
- KAMDEM E., CHEVALIER F. & PAYAUD M. (2020), *La recherche enracinée en management : contextes nouveaux et perspectives nouvelles en Afrique*, Caen, EMS, collection BSI.
- KAMDEM E. (2022), « La form-informalisation de la GRH : une approche humaniste, enracinée et fertilisante en contexte africain », à paraître.
- LEBEAU Y. (2008), "From crisis to transformation? Shifting orthodoxies of African higher education policy and research", *Learning and Teaching, The International Journal of Higher Education in the Social Sciences*, 1(1), pp. 58-88.
- MARMOLT T. & FEYS B. (2015), *Le Modèle PESTEL : analyser son environnement pour mieux anticiper*, 50 Minutes.fr.
- MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR DU CAMEROUN (2017), « Annuaire statistique », Yaoundé.
- MORICEAU J.-L. & SOPARNOT R. (2019), *Recherche qualitative en sciences sociales : s'exposer, cheminer, réfléchir ou l'art de composer sa méthode*, Caen, EMS.
- MOSCAROLA J. (2018), *Faire parler les données*, Caen, EMS, collection BSI.
- MUSAU Z. (2017), « Universités entrepreneuriales : associer recherche et affaires : une nouvelle tendance libère la puissance de l'entrepreneuriat », *Afrique Renouveau*, édition spéciale jeunes.
- NGUEMA I. (1987), « Université, société et développement en Afrique centrale », *Présence Africaine*, n°143, pp. 31-90.
- NGWÉ L. & POKAM H. P. (2016), *L'enseignement supérieur au Cameroun depuis la réforme de 1993. Dynamiques et perspectives*, Dakar, Codesria.
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (2012), « Promouvoir l'entrepreneuriat dans les universités africaines », Paris, consultable gratuitement sur <https://dx.doi.org/10.1787/5k913fsf9w44-fr>
- OUÉDRAOGO A. (2007), "Strategic management in African firms: A local perspective", *Problems and Perspectives in Management*, 5(1), pp. 82-94.
- OUÉDRAOGO A. & ATANGANA-ABÉ J. (2014), « Culture stratégique africaine », in TANNERY F., DENIS J.-P., HAFSI T., MARTINET A. C. & PAYAUD M. A. (éd.), *Encyclopédie de la Stratégie*, Paris, Vuibert, pp. 213-224.
- PROVINI O. (2016), « La circulation des réformes universitaires en Afrique de l'Est. Logiques de convergences et tendances aux divergences », *Cahiers de la recherche sur l'éducation et les savoirs*, ARES/Les éditions de la Maison des Sciences de l'Homme, pp. 281-307, consultable gratuitement sur <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01536410>
- ROTHAERMEL F. T., AGUNG S. D. & JIANG L. (2007), "University entrepreneurship: A taxonomy of the literature", *Industrial and Corporate Change*, 16(4), pp. 691-792.
- SCHMITT C. (2005), *Université et entrepreneuriat : une relation en quête de sens*, Paris, L'Harmattan.
- SEM P., CORNET A. & MUSEWA M'BAYO L. K. (2017), « Pratiques de GRH et paradoxes de la position du gestionnaire en RDC. Vers le RÊVE ? », in DUPRIEZ P. & VANDERLINDEN B. (éd.), *Au cœur de la dimension culturelle du management*, Paris, L'Harmattan, 2017, pp. 393-418.
- SHATTOCK M. (2005), « Les universités européennes et l'entrepreneuriat : leur rôle dans l'Europe du savoir », *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, 3(17), pp. 13- 26.
- SLAUGHTER S. & LESLIE L. L. (1997), *Academic Capitalism: Politics, Policies, and the Entrepreneurial University*, Baltimore, The Johns Hopkins University Press.
- TCHAGANG E. & AMBIANA D. (2014), « L'intention entrepreneuriale des étudiants camerounais : une application simplifiée du modèle de Shapero », *Revue Camerounaise de Management*, n°27, janvier-juin, pp. 5-17.
- TIEMTORÉ Z. & BIRAHIM G. (2020), *L'éducation au management en Afrique face aux incertitudes*, Paris, L'Harmattan.
- VILLETTE M. (2020), « Réfléchir sur son expérience au travail : un guide pratique », in KAMDEM E., CHEVALIER F. & PAYAUD M. (éd.), *La recherche enracinée en management : contextes nouveaux et perspectives nouvelles en Afrique*, Caen, EMS, collection BSI, 2020, pp. 203-217.