



Promouvoir l'entrepreneuriat dans les universités maliennes : cas de Sup'Management

Promoting Entrepreneurship in Malian Universities: The Case of Sup'Management

Oumar BAH^{a1}

^a *University Sup'Management, Mali.*

Informations sur l'article

Mots-Clés :

Enseignement de l'entrepreneuriat, Esprit entrepreneurial, Conceptualisation de l'entrepreneuriat, Orientation entrepreneuriale, Sup'Management

JEL : L26, A2,

Résumé

Ce papier est consacré à l'étude qualitative, exploratoire et documentaire faisant ressortir d'une part, la conceptualisation de l'esprit entrepreneurial; et d'autre part, l'identification des facteurs de son développement à Sup'Management. Cette étude empirique nous permet de considérer « l'esprit entrepreneurial » comme un processus mental composé d'un ensemble d'attitudes et de sentiments de compétence favorable à une orientation entrepreneuriale. L'université à côté d'autres facteurs de socialisation pourrait effectivement développer l'entrepreneuriat. Cela devient une réalité dans la mesure où l'université adopte une orientation entrepreneuriale. Dans ces conditions, elle est amenée à adopter des pratiques entrepreneuriales à la fois au niveau de son environnement interne qu'externe. Des entretiens semi-directifs avec 24 responsables du ministère de l'enseignement supérieur et de Sup'Management ont été réalisés afin d'explorer, d'identifier et de cerner les facteurs de développement de l'entrepreneuriat et de l'esprit entrepreneurial dans les universités maliennes. Ceci nous a conduit à Sup'Management de revoir considérablement certains aspects liés à l'entrepreneuriat, tels que : au niveau de l'enseignement de l'entrepreneuriat, la formation des formateurs, l'intégration des pédagogies innovantes et originales à travers l'utilisation des TICE (Techniques de l'information et la Communication pour l'enseignement). Au niveau du développement de l'entrepreneuriat et de l'esprit d'entrepreneuriat : les responsables des universités deviennent de véritables entrepreneurs. Intégrer également la communication avec et entre les étudiants tout en privilégiant la motivation de ces derniers; et enfin, en réalisant des partenariats entre les universités et la société civile malienne.

Article Info

Keywords:

Teaching entrepreneurship, Entrepreneurial spirit, Conceptualisation of entrepreneurship, Entrepreneurial orientation, Sup'Management

Received 22 September 2024

Accepted 30 October 2024

Abstract

This paper is devoted to a qualitative, exploratory and documentary study highlighting, on the one hand, the conceptualization of the entrepreneurial mindset and, on the other, the identification of factors in its development at Sup'Management. This empirical study allows us to consider the 'entrepreneurial spirit' as a mental process made up of a set of attitudes and feelings of competence favorable to an entrepreneurial orientation. Alongside other socialization factors, universities could effectively develop entrepreneurship. This becomes a reality insofar as the university adopts an entrepreneurial orientation. Under these conditions, it is led to adopt entrepreneurial practices both internally and externally. Semi-directive interviews were conducted with 24 officials from the Ministry of Higher Education and Sup'Management in order to explore, identify and pinpoint the factors in the development of entrepreneurship and the entrepreneurial spirit in Malian universities. This has led Sup'Management to review certain aspects of entrepreneurship, such as: the teaching of entrepreneurship, the training of trainers, the integration of innovative and original teaching methods through the use of ICTE (Information and Communication Technology for Teaching). In terms of developing entrepreneurship and the entrepreneurial spirit: university managers are becoming true entrepreneurs. Also integrating communication with and between students, while focusing on motivating them; and finally, establishing partnerships between universities and Malian civil society.

¹ Corresponding author. E-mail address : developpement@supmanagement.ml

DOI : <https://doi.org/10.23882/ijdam.24137>

ORCID : [0000-0001-7930-0759](https://orcid.org/0000-0001-7930-0759)

This is an open access article under the license Creative Commons Atribuição-NãoComercial 4.0.

Peer-review under responsibility of the scientific committee of the IJDAM Review

Introduction

L'enseignement supérieur malien est un secteur très prometteur qui devient de plus en plus compétitif. Il est donc nécessaire pour les universités et grandes écoles publiques et privées de concilier les préférences des étudiants et des dirigeants des Grandes Ecoles Privées (GEP) en matière d'adéquation entre « *l'offre et la demande éducative* » (N.A.M. Yeboua N'guettia, 2022, p.81). Chaque contexte se caractérisant par l'originalité des facteurs d'influence et leur importance relative (A.A. Anassé, 2016, p.10). Les études empiriques (N.A.M. Yeboua N'guettia, 2022) révèlent que le choix des étudiants africains en général et en particulier, des étudiants africains francophones de l'UEMOA est influencé par divers facteurs qui peuvent varier d'un pays à l'autre en raison de facteurs socioéconomiques, géopolitiques et démographiques uniques (Ahmed, Sharif & Ahmad, 2017, p.9). A cet effet, il est important d'étudier un certain nombre de facteurs d'influence spécifiques au contexte africain en général et en particulier, au contexte malien. Ce qui nous a permis d'affiner et d'enrichir notre modèle conceptuel à travers l'ajout de sept (7) nouvelles variables, dans le cadre de la promotion de l'entrepreneuriat et de l'esprit entrepreneurial comme suit :

- 1 - L'importance de la précision du type d'université qui influence le développement de l'entrepreneuriat et de l'esprit entrepreneurial ;
- 2 - L'importance du rôle et de l'engagement du responsable d'université dans le développement de l'entrepreneuriat et de l'esprit entrepreneurial à l'université (il est lui-même appelé à devenir un entrepreneur) ;
- 3 - L'importance du réaménagement de la maquette pédagogique (programme ou plan d'étude originale et ludique) ;
- 4 - L'importance de la formation des formateurs en entrepreneuriat en incluant des contenus basés sur les TIC dédiés à l'enseignement ;
- 5 - L'importance de l'intégration de la communication avec et entre étudiants et de la motivation de ces derniers ;
- 6 - L'importance de nouer des partenariats universités/universités et plus de contact avec la société.
- 7 - L'importance du rôle d'un incubateur universitaire (Sup'Incub) dans le processus entrepreneurial. A ce niveau, il faut signaler que Sup'Incub met en compétition (à travers un appel à projet annuel) les étudiants finalistes des cycles techniques (2^{èmes} années DUT), des licences (3^{èmes} années) et des premiers niveaux des masters (4^{èmes} M1) des filières du cours du soir.

C'est ce que l'on propose de faire en faisant ressortir d'une part, la conceptualisation de l'esprit entrepreneurial ; et d'autre part, l'identification des facteurs de son développement à Sup'Management.

L'on centre cette recherche dans le champ de « *l'esprit entrepreneurial* » comme un processus mental composé d'un ensemble d'attitudes et de sentiments de compétence favorable à une orientation entrepreneuriale (les sept variables ci haut citées). L'université à côté d'autres facteurs de socialisation pourrait effectivement développer l'entrepreneuriat. Cela devient une réalité dans la mesure où l'université adopte une orientation entrepreneuriale. Dans ces conditions, elle est amenée à adopter des pratiques

entrepreneuriales à la fois au niveau de son environnement interne qu'externe. Des entretiens semi-directifs avec 24 responsables du ministère de l'enseignement supérieur et de Sup'Management ont été réalisés afin d'explorer, d'identifier et de cerner les facteurs de développement de l'entrepreneuriat et de l'esprit entrepreneurial dans les universités maliennes.

L'on entend par « *entrepreneuriat* », la capacité de créer de nouvelles dynamiques au sein d'une entreprise « *intrapreneuriat* » ou à travers la mise en application de ces dynamiques dans un processus de création d'entreprise. Ce processus de création d'entreprise peut être accompagné par un incubateur universitaire, dans le cas de Sup'Management, à travers Sup'Incub.

Selon (N.A.M. Yeboua N'guettia, 2022), l'on entend par la grande école privée (GEP) ceci : « *Le nom donné à des établissements d'enseignement supérieur plus ou moins spécialisés dont le capital social n'est pas détenu par l'Etat ou les pouvoirs publics mais par des personnes physiques ou morales privées. Ces personnes physiques ou morales privées peuvent être des confessions religieuses, des associations, des promoteurs, des collectifs d'enseignants ... ayant créées ou financées et/ou qui gèrent au moins une GEP.* ».

Les GEP doivent travailler dur pour gagner la compétition sur le marché éducatif en étudiant la manière dont les étudiants choisissent leur GEP. De ce fait, c'est une question clé pour les managers de comprendre à quel point certains facteurs d'influence et leurs modalités influencent le choix d'une GEP par les étudiants. Chaque contexte se caractérisant par l'originalité des facteurs d'influence et leur importance relative (A.A. Anassé, 2016, p.10), l'on se doit d'identifier l'importance de certains facteurs d'influence dans le contexte malien.

Cet article contribue à offrir un cadre explicatif sur « *l'esprit entrepreneurial* » comme un processus mental composé d'un ensemble d'attitudes et de sentiments de compétence favorable à une orientation entrepreneuriale. L'université à côté d'autres facteurs de socialisation pourrait effectivement développer l'entrepreneuriat. Cela devient une réalité dans la mesure où l'université adopte une orientation entrepreneuriale. Dans ces conditions, elle est amenée à adopter des pratiques entrepreneuriales à la fois au niveau de son environnement interne qu'externe.

1 - Matériels et méthodes

Dans notre présente étude, deux questions majeures doivent être posées, à savoir :

- Comment peut-on conceptualiser l'esprit entrepreneurial ?
- L'université peut-elle développer l'entrepreneuriat et l'esprit entrepreneurial ?

Ainsi, la construction et la réalisation de cette étude tourne autour des objectifs suivants :

- d'une part, nous visons à combler le déficit de connaissances sur l'esprit entrepreneurial et son évolution ;
- d'autre part, nous nous proposons de contribuer à l'étude de la relation université et entrepreneuriat (Schmitt, 2006) à travers l'étude des facteurs qui pourraient développer « *l'entrepreneuriat* » et « *l'esprit entrepreneurial à l'université* » et la clarification des concepts de « *l'université entrepreneuriale et de l'orientation entrepreneuriale de l'université* ».

1.1 - Conceptualisation et évolution des théories de « l'entrepreneuriat » et du mot « entrepreneur »

L'entrepreneuriat est un phénomène hétérogène dont les manifestations sont multiples. Ainsi, Verstraete, (2001) souligne : « *Il n'y a pas de consensus sur une théorie de l'entrepreneuriat encore moins sur une définition univoque. L'état de l'art fait apparaître de nombreuses acceptations et une profusion des thématiques où prennent place des notions et des concepts qui ne peuvent fonder la spécificité de l'entrepreneuriat* ». Illustrant ces propos, Kirby (1971) a comparé la quête conceptuelle de l'entrepreneuriat à la chasse de l'animal mythique l'effalump. Dans cette même optique, Brazeal et Herbert (1999) ont décrit cette quête en référence à la métaphore de l'éléphant 3 (cité par Emin, 2003, p47).

En outre, puisque le débat n'est pas encore tranché sur une définition de ce qu'est le domaine de l'entrepreneuriat (Brazeal et Herbert., (1999) ; Shane et Venkataraman., (2000) ; Low., (2001) ; il est de la responsabilité du chercheur de fournir une définition précise en rapport avec une problématique particulière (Fayolle, 2003b).

La notion d'entrepreneuriat, objet équivoque et polysémique, doit être abordée minutieusement dans un triptyque : de définition, de clarification et d'appréhension. Pour mieux cerner le phénomène « *d'entrepreneuriat* » et du terme « *entrepreneur* », sans mettre le point sur le courant d'analyse dont nous nous inscrivons et surtout, sans se référer aux différentes théories et approches qui tentent de le définir chacune à partir de ses prémisses, Nous allons procéder à une lecture de leurs évolutions historiques. Par la suite, nous donnerons la conception de l'entrepreneuriat en tant qu'alternative de carrière possible, une valeur éducative et une mentalité et un état d'esprit. Enfin, nous positionnerons l'esprit entrepreneurial au sein du processus entrepreneurial. Le tableau ci-après donne ainsi, l'évolution de la théorie de l'entrepreneuriat et du mot entrepreneur.

Tableau 1 : Evolution de « la théorie de l'entrepreneuriat » et du mot « entrepreneur »

Date	Auteur	Théorie
Moyen Age		Acteur (action guerrière) et personne responsable de grands chantiers de production.
XVII^e siècle		Personne qui supporte les risques de profit ou de perte dans un contrat à prix fixe avec les pouvoirs publics.
1725	Richard Cantillon	Distinction de la personne qui prend les risques et de celle qui fournit les capitaux.
1797	Beaudeau	La personne qui supporte les risques, qui prévoit, supervise, organise et possède.
1803	Jean-Baptiste Say	Les profits de l'entrepreneur sont distincts des profits du capital.
1876	Francis Walker	Distinction entre les bailleurs de fonds qui reçoivent un intérêt et ceux dont le profit est dû à leurs compétences de gestionnaire.
1934	Joseph Schumpeter	L'entrepreneur est un innovateur, il met en œuvre une technologie inédite.
1964	Peter Druker	L'entrepreneur maximise les opportunités.
1975	Albert Shapero	L'entrepreneur prend une initiative, organise des mécanismes socio-économiques et accepte le risque de l'échec.
1980	Karl Vesper	Les économistes, les psychologues, les praticiens de l'entreprise et les hommes politiques ne voient pas l'entrepreneur de la même façon.
1983	Gifford Pinchot	L'intrapreneur est un entrepreneur au sein d'une organisation préexistante.
1985	Robert Hisrich	l'entrepreneuriat est le processus qui consiste à créer quelque chose de différent et possédant une valeur, en lui consacrant le temps et le travail nécessaires, en assumant les risques financiers, psychologiques et sociaux correspondants et à en recevoir les fruits sous formes de satisfaction pécuniaire et personnelle.

Source : Tiré des travaux de Hisrich. R. D., (1988), p.96 ; cité par Rajhi. N., Fayolle. A., & Mamlouk. Z., (25 Novembre 2011), p.29.

1.2 - Définition de l'entrepreneuriat

L'entrepreneuriat est polysémique et pour les besoins de notre recherche, nous nous contenterons de deux catégories de définition de l'entrepreneuriat en occurrence une définition bidimensionnelle et une définition incluant la carrière d'un individu. Concernant la définition bidimensionnelle, elle a été retenue dans la mesure où elle vise à comprendre et à représenter le phénomène entrepreneurial selon deux niveaux préconisés par Rajhi. N., Fayolle. A., & Mamlouk. Z., (25 Novembre 2011) et Verstraete (2003) p.8.

Un premier niveau cognitif, affectif et conatif correspondant à l'esprit de l'entrepreneur (en l'occurrence « l'étudiant ») et tout ce qui intervient à « forger » son architecture mentale (connaissances, attitudes, perceptions, sentiments, croyances, intentions, etc.) et à le conduire à choisir une orientation entrepreneuriale.

Un second niveau structural correspondant aux différents contextes et facteurs stimulant l'esprit entrepreneurial. Nous nous intéressons plus précisément à une structure de socialisation particulière à savoir l'université. Concernant la définition incluant la carrière, nous allons d'abord la définir avant de donner celle qui la relie à l'entrepreneuriat. Ainsi, Rajhi. N., Fayolle. A., & Mamlouk. Z., (25 Novembre 2011, p.47) considère la carrière est un parcours professionnel. L'origine du mot carrière est latin « *carus* » c'est-à-dire « *voie où l'on s'engage* ». Selon Arthur, Hall et Lawrence, (1996), cité Rajhi. N., Fayolle. A., & Mamlouk. Z., (25 Novembre 2011, p.47), par le terme carrière est utilisé pour désigner et qualifier the « *evolving sequence of a person's work experiences over time* ». Le tableau ci-après donne un aperçu sur les formes de carrières selon Kanter (1989) et Cadin (2005).

Tableau 2 : Les formes de carrière d'après Kanter (1989) et Cadin (2005)

Formes de carrière	Bureaucratique	Professionnelle	Entrepreneuriale
Principe organisateur	Avancement	Réputation	Développement
Ressource clé	Position hiérarchique	Expertise	Création de valeur
Évaluation	Hiérarchique	Par les pairs	Vote des clients
Moteur	Sécurité	Développement de la compétence	Croissance

Source : Pralong (2007) cité par Rajhi. N., Fayolle. A., & Mamlouk. Z., (25 Novembre 2011), p.47.

Après ce tableau sur la carrière, nous considérons la carrière comme un processus qui résulte de l'interaction entre l'étudiant et son environnement. Ainsi, Nous pensons que la forme « **entrepreneuriale** » est une alternative de carrière possible pour l'étudiant dans notre démarche.

1.3 - Définition du management entrepreneurial : Selon Rajhi. N., Fayolle. A., & Mamlouk. Z., (25 Novembre 2011), au-delà des divers travaux qui proposent des conduites de gestion et décrivent des manières pragmatiques pour fonder et mener à bien une affaire, quelques auteurs s'attachent à identifier les clés du succès des entreprises nouvellement créées. Drucker (1985), dans son ouvrage intitulé : « *innovation and entrepreneurship* », présente les caractéristiques d'un management entrepreneurial. Ainsi, il prescrit à l'entrepreneur cinq règles pour innover et quatre stratégies qui le permettront de devenir leader sur son marché. D'autres travaux (Westhead, (1995) ; Mustar, (1997)) décrivent les facteurs clés qui influencent la croissance et la survie de la jeune entreprise.

1.4 - Identification des facteurs d'innovation et de développement de l'entrepreneuriat

Les deux types d'entrepreneurs jouent un rôle important dans le développement économique. Par ailleurs, suivant Casson., (1982), les économistes n'acceptent pas les modèles non quantifiables marque la limite de cette science puisque le comportement de l'entrepreneur est très compliqué car il est influencé aussi par des éléments qualitatifs. Pour surmonter cette lacune, nous allons nous pencher sur les théories culturelles ou déterministes pour mieux comprendre le comportement de l'entrepreneur.

Tableau 3 : Types d'entrepreneurs dans le développement économique

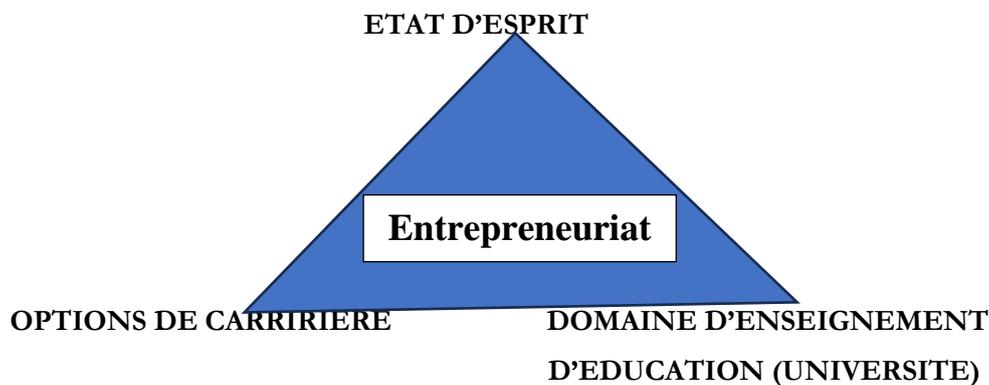
L'entrepreneur organisateur	L'entrepreneur innovateur
Prend des risques Détecte les occasions et les opportunités Coordonne les ressources rares (efficacité, efficacité) Informe le marché des nouveautés qu'il a réalisées	Introduit et conduit l'innovation et le développement de l'entrepreneuriat

Source : Inspiré des travaux de Rajhi. N., Fayolle. A., & Mamlouk. Z., (25 Novembre 2011), p.33.

1.5 - L'entrepreneuriat est une valeur éducative, un domaine d'éducation et d'enseignement

Dans ce point de notre recherche, Nous allons présenter l'entrepreneuriat en rapport avec une problématique d'éducation et d'enseignement. Ainsi, selon les auteurs tels que : Fayolle, (2006) ; Léger-Jarniou, (2001) et (2008), le système éducatif est plus précisément l'université peut jouer un rôle important dans la promotion de la carrière entrepreneuriale chez les étudiants et dans la diffusion d'une culture favorable au développement de « *l'esprit entrepreneurial* » ou de façon générale de « *la culture entrepreneuriale* ». De ce fait, nous considérons l'entrepreneuriat comme une valeur éducative. Partant de ce qui précède, nous considérerons « *l'entrepreneuriat comme un état d'esprit et une mentalité, un domaine d'enseignement et d'éducation et une option de carrière possible* ». La figure ci-après donne ce triptyque qui entoure l'entrepreneuriat.

Figure1 : Triptyque entourant l'entrepreneuriat



Source : Inspiré des travaux de Rajhi. N., Fayolle. A., & Mamlouk. Z., (25 Novembre 2011), p.52.

Dans cette étude, nous avons choisi d'étudier le « *processus mental ou cognitif de l'entrepreneur* » car suivant Filion, (2008), ce processus offre des « *perspectives prometteuses pour aborder les études en entrepreneuriat ; puisqu'il s'agit là d'un domaine où la subjectivité de l'acteur est demeure cruciale pour appréhender ses actes* ». Abordant dans la même dynamique, Baron (2004) et Shaver et Scott (1991) dans leurs recherches, ont souligné l'importance des variables cognitives dans la compréhension de la décision de lancer une affaire. D'après eux, l'approche cognitive aidera à mieux appréhender la complexité du processus entrepreneurial. Et, vu le succès impressionnant de cette approche dans d'autres champs comme celui de la psychologie, l'enseignement (éducation), nous pouvons prévoir aussi qu'elle pourra apporter.

1.6 - Intention: une disposition d'esprit et une volonté individuelle

Plusieurs auteurs tels que : Linan et Chen, (2009) dans leurs études soutiennent l'idée que l'intention joue un rôle éminemment important dans la décision de créer une entreprise. Selon Krueger et al (2000), la décision de devenir un entrepreneur est considérée comme volontaire et consciente. Donc, il semble raisonnable d'analyser comment cette décision est faite. Ainsi, l'intention entrepreneuriale peut être considérée comme la première étape du processus entrepreneurial. Ainsi, pour Ajzen (1991) et (2001) et Fishbein et Ajzen (1975), elle est le seul et le meilleur prédicateur du devenir entrepreneurial. De même Fayolle, Gailly et Lassas-Clerc (2006) postulent qu'elle est un précurseur nécessaire de l'exécution du comportement. Confirmant ces propos, Emin (2003) à la suite de Hamel et Prahalad, 1989 ; Varraut, 1999, (cité par Rajhi. N., Fayolle. A., & Mamlouk. Z., (25 Novembre 2011)), stipule que la vision stratégique fournirait l'objectif final poursuivi par l'intention. Ainsi, Varraut, 1998, 1999, p 44) « *du décalage entre la représentation actuelle d'un avenir (vision stratégique) et la représentation actuelle du présent peut naître une tension dans l'esprit du dirigeant ; une intention qui peut être à l'origine de l'émergence de l'intention d'atteindre cet état futur (jugé avantageux par rapport à la représentation de la situation présente). La représentation de l'avenir se muerait alors en objet désiré et induirait une intention stratégique* ». **Ainsi, à la suite de Varraut, nous pouvons déduire que l'intention transforme la vision en objectif désiré en combinant les moyens nécessaires pour l'atteindre. De ce fait, l'intention est un état de pensée qui vise à concrétiser une vision.**

2 - Cadre conceptuel et méthodologique de l'étude

Ainsi, l'on présente d'une part, le cadre conceptuel et d'autre part, le cadre méthodologique. L'un présente, le model conceptuel à travers l'ajout de nouvelles variables. L'autre présente, les méthodes de collecte et de traitement des données. L'auteur a opté pour une étude qualitative exploratoire. Celle-ci est une succession d'études documentaires, d'études qualitatives et d'études quantitatives sur de petits échantillons (Huberman & Miles, 2010, p.84).

2.1 - Cadre conceptuel

Notre recherche s'inscrit dans le cadre d'une construction mentale de la réalité puisque, nous visons à élaborer un modèle conceptuel des facteurs de développement de l'entrepreneuriat et de l'esprit entrepreneurial à l'université. L'adoption d'une démarche « *hypothético-inductive* » avec un « *paradigme positiviste* » nous a permis de superposer les propositions théoriques issus de la littérature avec les principaux résultats de notre étude (car dans cette démarche, la recherche consiste à alterner ou superposer la déduction et l'induction selon Mbengue & Vandangeon-Derumez (1999, p.6); Crozier & Friedberg (1977) ; Miles & Hubermann (1991) ; Glaser & Strauss (1976) ; et Pettigrew (1985)). Ce qui nous a permis d'affiner et d'enrichir notre modèle conceptuel à travers l'ajout de sept (7) nouvelles variables (ci haut citées). Toutefois, suivant De Meur et Rihaux (2002), il est nécessaire de signaler, qu'il existe d'autres méthodes de recherche dites aménagées essayant de concilier entre les deux méthodes évoquées. Et, « *cette opposition constitue les deux extrémités d'un axe de références allant des études sur de très grands échantillons aux études d'un ou de quelques cas.* ». Le modèle conceptuel ainsi proposé et affiné par l'étude exploratoire servira comme une référence ou un point de départ pour des recherches ultérieures visant l'étude des facteurs de développement de l'entrepreneuriat et de l'esprit entrepreneurial à l'université. Il

servira également comme outil mis à la disposition des universités voulant initier et concrétiser une politique de promotion de l'entrepreneuriat et de l'esprit entrepreneurial en leur sein. L'originalité de notre étude est d'offrir une nouvelle conception de l'entrepreneuriat, un état d'esprit entrepreneurial, un domaine d'enseignement et d'éducation et une option de carrière possible. Ainsi, sa valeur ajoutée consiste à contribuer à la conceptualisation de l'esprit entrepreneurial, à alimenter la réflexion autour des facteurs de développement de l'entrepreneuriat et de l'esprit entrepreneurial à l'université et à aborder de nouveaux concepts tels que « *l'université entrepreneuriale* » et « *l'orientation entrepreneuriale de l'université* ».

2.2 - Cadre méthodologique

Période de l'étude : L'ensemble des interviews se sont déroulés de **février à juillet 2023**.

Les vingt-quatre (24) interviewés proviennent des structures qui sont citées dans l'approche qualitative (ci-après).

Etude exploratoire : Cette étude est une étude exploratoire de cas unique sur Sup'Management.

Etude documentaire : Dans un premier temps, nous avons procédé par une approche documentaire ; plusieurs documents (ouvrages généraux et spécifiques, thèses et mémoires universitaires, rapports d'étude, articles et communications scientifiques) ont été utilisés. Des ressources en ligne ont également été exploitées.

Etude qualitative : La méthode qualitative nous semble bien adaptée à notre question de recherche, car on est dans le cadre d'une recherche exploratoire visant à construire un objet théorique. Ainsi, pour atteindre les objectifs de notre étude, nous avons également utilisé l'approche qualitative à travers l'utilisation d'un guide d'entretien. Ce guide a été administré et des entretiens individuels semi directifs réalisés afin de recueillir les opinions et les propositions des parties prenantes et lors de la validation de nos propositions par la suite.

Répartition des interviewés : A ce niveau, l'objectif était de connaître les avis et les opinions des responsables des universités, l'ensemble des parties prenantes de l'enseignement supérieurs maliens (dans la mesure du possible) sur les facteurs qui permettent de stimuler l'entrepreneuriat et l'esprit entrepreneurial à l'université. A cet égard, il est nécessaire que les personnes aient vécu une expérience particulière et ou soient détentrices d'une connaissance spécifique. En la matière, notre choix s'est limité aux personnes qui ont une expérience professionnelle dans les institutions d'enseignement supérieur malien. Nous avons choisi les responsables des institutions universitaires (directeur, doyen, président d'une université, chef de département, directeur des études, agents à la retraite) pour diverses raisons, entre autres : - De par leurs fonctions qu'ils occupent, ils ont une vision générale sur la conduite et le fonctionnement de leurs institutions universitaires ; - Ils sont considérés comme des sources d'informations pertinentes et des personnes clés au sein de leurs établissements. Ce sont des informateurs clés selon l'expression de Kearns et Sabherwal (2007) ; - De par leurs profils, expériences et formations, ils peuvent enrichir notre recherche en nous fournissant de nouvelles idées et/ou en nous orientant vers de nouvelles pistes de recherches. Au total, **24** personnes ont répondu à notre guide d'entretien. Le tableau ci-après donne le nombre et les institutions d'enseignement supérieur ayant participé à notre étude.

Tableau 4 : Nombre d'agent et institutions ayant participé à notre étude

Nombre	Institution d'enseignement supérieur malien
4	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS)
4	Direction Générale de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (DGESRS)
4	Agence Malienne d'Assurance Qualité de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (AMAQ-SUP)
4	Association des Enseignants et Chercheurs Retraités de l'Enseignement Supérieur (AECRES)
4	Association des Établissements Privés de l'Enseignement Supérieur (AEPES)
4	Agents de Sup'Management

Source : Notre production, pour les besoins de l'étude, février-juillet 2023.

Déroulement des enquêtes : Les entretiens se sont déroulés dans les bureaux des responsables et ont duré en moyenne une heure. Ils ont été effectués de façon semi-directive. Nous avons préféré ce type de formule à l'entretien non directif, car il permet de recentrer et d'aller à l'essentiel des informations qui nous intéressent. Selon Cosette, 1994, cité par Allard-Poesi et al, 1999, p 454), les données ainsi générées sont réellement susceptibles de refléter ce que pensent les répondants. Fontana et Frey (1994, p 361), vont dans le même sens en affirmant : « *conduire un entretien s'avère tellement complexe par sa technicité que certains auteurs le qualifient d'art de la science* ». Par ailleurs, Pelleman, (1999, pp. 80-89) souligne également : « *l'entretien semi directif se caractérise par la définition préalable d'un schéma d'entretien; c'est-à-dire de manière concrète par la préparation d'un questionnaire reprenant l'ensemble des thèmes à aborder dans un certain ordre* ». **Le guide d'entretien que nous avons utilisé est présenté en annexe. Il comporte sept (7) questions centrales avec des sous questions.** A côté de cela, nous avons ajouté une question libre : Selon vous, y a-t-il d'autres facteurs qui pourraient développer l'entrepreneuriat et l'esprit entrepreneurial? qui permettrait aux personnes interrogées de développer des éléments non prévus par le guide ou d'indiquer de nouvelles pistes pour le développement de l'entrepreneuriat et de l'esprit entrepreneurial à l'université. ***Dans un souci de fiabilité, nous avons enregistré les propos tenus bien sûr après l'autorisation des interviewés. En effet, l'usage du magnétophone permet de conserver l'intégralité des opinions exprimées, rendant les données plus exhaustives et plus fiables tout en évitant la subjectivité de l'enquêteur. Ainsi, il facilite la concentration de l'intervieweur et donc la conduite de l'entretien.***

3 - Résultat de l'étude

Nous présenterons et interpréterons dans ce point les résultats de notre enquête qualitative tout en nous focalisant sur le rôle des facteurs de l'environnement interne et externe de l'université dans le développement de l'entrepreneuriat et de l'esprit entrepreneurial au niveau de l'enseignement supérieur malien. Ainsi, nous avons regroupé les résultats autour de cinq (5) points essentiels pour plus d'impact. Le tableau n°6 ci-après, donne un aperçu des entretiens réalisés. Ce tableau a été codifié pour les besoins de l'étude.

Tableau 6 : Codification des entretiens

Numéro	Structure	Durée de l'entretien	Date de l'entretien	Codification
1	A1 : MESRS	45 minutes	07 février 2023	E1
2	A2 : MESRS	1 H 20 minutes	09 mars 2023	E2
3	A3 : MESRS	1 H 15 minutes	13 février 2023	E3
4	A4 : MESRS	55 minutes	15 février 2023	E4
5	A5 : DGESRS	1 H 05 minutes	11 mars 2023	E5
6	A6 : DGESRS	1 H 02 minutes	27 février 2023	E6
7	A7 : DGESRS	1 H 10 minutes	05 mars 2023	E7
8	A8 : DGESRS	1 H 15 minutes	10 février 2023	E8
9	A9 : AMAQ-SUP	50 minutes	03 avril 2023	E9
10	A10 : AMAQ-SUP	55 minutes	17 février 2023	E10
11	A11 : AMAQ-SUP	1 H 05 minutes	07 mars 2023	E11
12	A12 : AMAQ-SUP	1 H 20 minutes	17 avril 2023	E12
13	A13 : AECRES	57 minutes	25 février 2023	E13
14	A14 : AECRES	1 H 25 minutes	05 avril 2023	E14
15	A15 : AECRES	1 H 15 minutes	15 mars 2023	E15
16	A16 : AECRES	1 H 05 minutes	05 mai 2023	E16
17	A17 : AEPES	55 minutes	07 juin 2023	E17
18	A18 : AEPES	59 minutes	16 mai 2023	E18
19	A19 : AEPES	49 minutes	21 juin 2023	E19
20	A20 : AEPES	1 H 02 minutes	21 mai 2023	E20
21	A21 : Sup ^o Management	1 H 05 minutes	17 juin 2023	E21
22	A22 : Sup ^o Management	1 H 03 minutes	05 juillet 2023	E22
23	A23 : Sup ^o Management	1 H 15 minutes	10 juillet 2023	E23
24	A24 : Sup ^o Management	1 H 05 minutes	27 juillet 2023	E24

Source : Notre production, pour les besoins de l'étude, février-juillet 2023.

Légendes : MESRS : Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique.

DGESRS : Direction Générale de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique.

AMAQ-SUP : Agence Malienne d'Assurance Qualité de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique.

AECRES : Association des Enseignants et Chercheurs Retraités de l'Enseignement Supérieur.

AEPES : Association des Établissements Privés de l'Enseignement Supérieur.

3.1 - Environnement de l'enseignement supérieur malien intégrant l'entrepreneuriat et esprit entrepreneurial

Dans ce point, nous aborderons le rôle des facteurs inhérents à l'environnement interne de l'enseignement supérieur malien dans la promotion de l'entrepreneuriat et de l'esprit entrepreneurial suivant les

interviewés. Pour cela, nous présenterons d'abord, l'importance des caractéristiques de l'université (type de l'université, mission, management, structure, stratégie, organisation, culture, capital humain et rôle du responsable et d'autres caractéristiques) ainsi que son orientation entrepreneuriale. Par la suite, nous mettrons l'accent sur celle des facteurs académiques (enseignement et enseignement de l'entrepreneuriat, la recherche, la valorisation des résultats de la recherche, essaimage) et non académiques : l'organisation de la vie estudiantine (vie associative, expériences antérieures, communication et motivation).

3.1.1 - Caractéristique des structures universitaires

Plus de la moitié des interviewés (60%) pensent que le type de l'université influence considérablement la promotion de l'entrepreneuriat et de l'esprit entrepreneurial (voir tableau 7 ci-après).

3.1.2 - Types d'université : un facteur déterminant dans la promotion de l'entrepreneuriat et de l'esprit entrepreneurial au niveau des structures d'enseignement supérieur

Tableau 7 : Types d'université selon les interviewés

Types d'université	Verbatim	Nombre
Faculté Vs Grande école - Institut	1 - «Le type de l'université compte énormément; une école de gestion ou de commerce développe plus l'entrepreneuriat qu'une faculté de sciences humaines ou de langues ou de lettres»(E3).	Affirmatif : 21
	2 - «Les types d'institution comptent énormément dans la pratique des cours d'entrepreneuriat ». (E21)	Indifférence ou non Affirmatif : 3
Grandes écoles - Université Privé Vs Grandes écoles - Université Publique	1 - «Une université privée développe plus l'esprit entrepreneurial qu'une université publiques» (E7).	Affirmatif : 24
	2 - Les structures privées sont plus enclin à mettre en place des cours et développer l'esprit d'entrepreneuriat que les facultés publiques, et ce, par l'intermédiaire de leurs incubateurs et des partenariats avec des structures d'enseignement extérieures (E23)	Indifférence ou non Affirmatif : 0

Source : Notre production, pour les besoins de l'étude, février-juillet 2023.

Interprétation : Nous remarquons que le tableau n°7 met en évidence l'influence du type de l'université (publique ou privée, grande école, institut ou faculté, de même que les filières) dans le développement de l'entrepreneuriat et de l'esprit entrepreneurial. En effet, selon les responsables interviewés, une université privée est plus orientée vers le développement de l'entrepreneuriat plus qu'une université publique : suivant son statut, c'est une entreprise à but lucratif. Donc, pour augmenter sa rentabilité, elle doit chercher plus de clients (étudiants). Elle se pose la question : comment va-t-elle attirer les clients (étudiants) ? c'est à travers les filières d'études proposées et les diplômes qu'elle offre qui permettent à ses clients (étudiants) de décrocher un emploi ou de créer leurs propres entreprises. Ainsi nous pouvons donc affirmer, qu'une grande école ou un institut de privé (e) développe plus les pratiques entrepreneuriales qu'une faculté de surcroît publique. Les filières d'études proposées telles que le DUT (Diplôme Universitaire de Technologie, la licence et l'ingénierie, dans les filières du commerce, de la gestion, de la logistique, des ressources humaines et de l'informatique (le cas de Sup'Management) développent plus l'entrepreneuriat et l'esprit entrepreneurial que celles proposant des filières telles que les lettres et les langues, de nos jours.

3.1.3 - Vers une mission entrepreneuriale des structures d'enseignement supérieur

Pour plus d'impact, nous avons regroupé les différentes missions que l'université devra remplir pour la promotion de l'entrepreneuriat et de l'esprit entrepreneurial dans le tableau ci-après :

Tableau 8 : Missions de l'université selon les interviewés

Missions de l'université	Verbatim	Nombre
Former pour un métier et augmenter l'employabilité des apprenants	<p>1 - « Il y a des structures d'enseignement supérieur qui ne forment pas pour un métier mais, elles forment pour une culture générale (sans citer de nom d'une structure)... Ce n'est pas une culture superficielle car ils ont également des DUT, des licences et même des masters qui approfondissent les connaissances mais qui ne servent pas beaucoup dans le monde professionnel. Avec une telle disparité, quand on parle d'entrepreneuriat et d'esprit entrepreneurial, on doit faire la distinction entre l'objectif et la mission de l'université. On ne doit pas former uniquement pour des connaissances quel que soit le niveau d'étude, mais plutôt pour des métiers choisis dans le but d'augmenter l'employabilité ». (E1).</p> <p>2 - « le bilan des coûts d'une formation est très coûteux. Mais il faut souvent comparer les coûts de l'investissement avec « la surcharge de chômage ». A l'échelle macroéconomique, année après année, on constate des problèmes d'employabilité tant au niveau des structures d'enseignement supérieur privées (qui revient quand même moins élevé par rapport aux structures publiques). On peut donc estimer à près de 40% de chômeurs dans les filières de master (dans les structures d'enseignement supérieur privées, les deux premières années, après la fin du cursus académique, chose qui s'atténue plus tard). Ceci permet de faire des corrections en amont sur les maquettes pédagogiques concernées d'une part ; mais, cela constitue également une ébauche de formation complémentaire pour les étudiants finalistes (comme le programme « cursus plus de Sup'Management ». La structure n'est pas le plus souvent préparée pour répondre à cette situation par « une formation personnalisée ». Il y également d'autres pistes que les structures d'enseignement supérieur peuvent explorer d'autres pistes pour favoriser voire augmenter l'employabilité. Si une structure ne forme pas pour un métier, comment développer la créativité, l'entrepreneuriat et l'esprit entrepreneurial ? ». (E22).</p> <p>3 - « Il faut amener les structures d'enseignement supérieur à former pour des métiers précis, ainsi, la chose sera plus facile car, tant qu'elles forment pour un métier ce n'est pas pour que l'étudiant réussisse mais qu'il devienne employable ». (E20).</p>	Affirmatif : 21
	Indifférence ou non affirmatif : 3	
Développer l'entrepreneuriat et l'esprit entrepreneurial chez les apprenants	<p>1 - « La mission des structures d'enseignement supérieur n'est pas au prime abord, la prise de risque. Dans d'autres systèmes, l'université doit s'engager, prendre le risque : elle est plus concernée par l'entrepreneuriat et l'esprit entrepreneurial que par d'autres systèmes publiques » (E7).</p> <p>2 - « La mission principale des structures d'enseignement supérieur est de former des diplômés seulement. Ils ont pour rôle de former des étudiants le plus souvent sans savoir pourquoi les former (surtout dans les facultés qui ne révisent pas les maquettes pédagogiques); et de transmettre les connaissances. Ils ne sont pas le plus souvent informés qu'ils doivent former des « diplômés opérationnels » sur le marché d'emploi et des créateurs d'entreprises ». (E19).</p> <p>3 - « Dans ce contexte économique exacerbé, les structures d'enseignement supérieur doivent développer chez les étudiants l'apprentissage et les capacités d'entreprendre ». (E2).</p>	Affirmatif : 24
	Indifférence ou non affirmatif : 0	
Développer l'aspect technique de l'entrepreneuriat et des aptitudes entrepreneuriales chez les apprenants	<p>1 - « Au Mali, nous avons besoin de développer trois aspects : le savoir, le savoir-faire et savoir être; leur apprendre à apprendre, à savoir se renseigner et comment trouver les sources de l'information : J'ai besoin de quoi ? Comment et où le trouver et à qui s'adresser ? ». (E13).</p> <p>2 - « L'économie du savoir est basée sur l'innovation et la recherche. Le savoir serait donc la valeur ajoutée à la connaissance. L'entrepreneur c'est la personne qui est capable d'apporter une valeur ajoutée (économique, sociale, individuelle) ». (E3).</p> <p>3 - « L'enseignement supérieur actuel est en train de reproduire et de transmettre les connaissances sans apporter aucune valeur ajoutée... La société de savoir : être capable de s'adapter et d'apporter des innovations. L'université doit développer chez les étudiants le savoir être, l'estime de soi ainsi elle doit connaître leur psychologie. Elle doit leur montrer l'importance de capital relationnel ». (E4).</p>	Affirmatif : 22
	Indifférence ou non affirmatif : 2	

Source : Notre production, pour les besoins de l'étude, février-juillet 2023.

Interprétation : Pres de 75% des personnes interrogées s'accordent sur le fait que les structures d'enseignement supérieur doivent s'orienter vers une troisième mission à savoir le développement de l'entrepreneuriat et de l'esprit entrepreneurial. Le reste (25%) pensent qu'elles doivent former pour des métiers afin d'augmenter l'employabilité des apprenants.

Il faut tout de même signaler à ce niveau que les avis de ces interviewés convergent. Ainsi, pour développer l'entrepreneuriat et l'esprit entrepreneurial, il faut insuffler aux apprenants des aptitudes et des compétences entrepreneuriales pour devenir par la suite des entrepreneurs. Autrement dit, « *Il faut apprendre aux apprenants à entreprendre dans leurs vies, dans les entreprises, en dehors de l'entreprise (soit par la création d'entreprise, soit en reprenant une entreprise ou par l'intrapreneuriat)* ».

3.2 - Besoin d'un management moderne pour la promotion de l'entrepreneuriat : souplesse (adaptation) et organisation des structures universitaires

La majorité, près de 75% des interviewés considèrent que le type du management des structures universitaires est un facteur déterminant dans la promotion de l'entrepreneuriat et de l'esprit entrepreneurial. Ce management est caractérisé par les particularités suivantes comme l'illustre le tableau suivant :

Tableau 9 : Spécificités managériale des structures d'enseignement supérieur selon les interviewés

Spécificités managériales	Verbatim
Principe participatif	« <i>A Sup'Management, on pratique un management participatif : les prises de décision se font de façon collégiale. Ainsi, avant de prendre une décision, on fait participer toutes les personnes concernées (les chefs de départements, le conseil académique scientifique (CAS)) ce qui facilite la gestion car la décision n'est pas prise de façon unilatérale</i> » (E24).
Principe de souplesse	« <i>Le management des structures d'enseignement supérieur doivent être souple</i> » (E18).
Principe du « management privé »	<p>1 - « <i>Une structure universitaire innovatrice est une université qui pratique un management « libre » ce qui aide à développer l'entrepreneuriat et l'esprit entrepreneurial ; C'est une structure universitaire qui pratique un management basé sur des principes de management privée</i> ». (E21).</p> <p>2 - « <i>Appliquer les principes de gestion privée, prône le changement : un esprit de professionnalisme. Ceci constitue une possibilité supplémentaire d'attirer des moyens financiers de l'extérieur, de vendre des produits, des services, des conseils, des résultats et des formations en établissant des liens avec l'environnement</i> ». (E19).</p> <p>3 - « <i>Cet esprit pousse à la créativité, à l'innovation, au dynamisme et à l'ouverture sur l'environnement. L'application des principes de gestion privée impacterait de façon positif l'entrepreneuriat et l'esprit entrepreneurial dans les structures d'enseignement supérieur du Mali, de façon générale</i> » (E16).</p>
	1 - « <i>La gestion des structures universitaires : le grand problème des institutions d'enseignement supérieur privées réside autour de la question « comment gérer ? » ; le patron de la structure décide de tout. Il faut laisser à la personne qu'on a appelée à gérer une marge de manœuvre</i> ». (E16).

Spécificités managériales	Verbatim
Principe de délégation et gestion par les résultats	<p>2 - « <i>Le DG ou le PDG a certes le droit de connaître tout ce qui se passe dans sa structure universitaire, de contrôler pour ne pas avoir la surprise de voir une telle activité tombée en ruine parce qu'il n'a pas fait attention et les personnes n'ont pas accompli leur travail et faire ce qu'il faut alors, il va intervenir. Mais le problème d'intervenir à tout moment tue toute initiative</i> ». (E3).</p> <p>3 - « <i>En disant on vous confie cette structure universitaire, voilà les démarches à faire et les objectifs à réaliser. Après, on va se voir chaque mois : réunion d'évaluation mensuelle de la réalisation des objectifs. Il faut réaliser 100% des objectifs prédéfinis puis on va passer aux suivants. Ce qui permet réellement au responsable de prendre l'initiative</i> ». (E15).</p>
Principe d'auto-évaluation permanente	« <i>La direction fait des études d'une structure d'enseignement supérieur, doit de façon permanente pour s'auto-évaluer, pour voir où on en est, afin de mesurer l'écart entre les objectifs et les réalisations, dans le but de réaliser les corrections nécessaires</i> ». (E7).

Source : Notre production, pour les besoins de l'étude, février-juillet 2023.

Interprétation : Pour les interviewés, le problème du changement managérial s'impose surtout dans les universités publiques qui sont gérées par des principes de management public. En paraphrasant Ben Turkia (1992, p164) qui à réaliser le même type d'étude en Tunisie, dans la situation du Mali pense que « *le mal des universités (maliennes) c'est aussi un mal de gestion* ». D'autant plus, il considère la gestion universitaire comme une « *gestion souffrante* ».

3.3 - Genèse des résultats concernant Sup'Management

Les résultats ainsi obtenus ont du répondant à Sup'Management, à travers ces points suivants :

- La mise en place et l'opérationnalisation de la CAECE (Cellule d'Aide à l'Emploi et à la Création d'entreprise) ;
- La mise en place de Sup'Incub, l'incubateur de Sup'Management. Sup'Incub met en compétition les étudiants finalistes des DUT, Licences et les masters 1 de façon annuelle ;
- La mise en place du programme « Cursus-plus » pour accompagner et former les étudiants finalistes à travers des formations par des personnes aguerris dans le but d'augmenter l'employabilité ;
- La mise en place d'une direction de la recherche qui a pour rôle entre autres, de disséquer les problèmes liés à l'entrepreneuriat ;
- Une cellule de placement logée au niveau de la direction marketing et communication, qui s'occupe des problèmes liés à l'employabilité des étudiants;
- Enfin, une direction des pôles de formation qui conduit la réalisation des cours, des formations et des pratiques entrepreneuriales.

4 - Discussion des résultats

Adler. N., (1994) ; Djamane-Segueni. N., Saad. M., & Amroun. S., (2020) ; Gasse. Y., (2011), affirment que la mission traditionnelle de l'université est de plus en plus remise en question, du moins dans ses pratiques et parfois aussi dans ses finalités. En réalité, la plupart des universités ont progressivement commencé à

mieux adapter leur rôle aux nouvelles attentes de la société. Selon Dia. A. A., (2011) ; Goy. H., (2012) ; Djamane-Segueni. N., Saad. M., & Amroun. S., (2020), Konaté. M., (2022) ; désormais, situées au carrefour de la recherche, de l'enseignement et de l'innovation, les universités détiennent la clé ouvrant la voie à une économie et une société de savoir avec l'entrepreneuriat comme levier de cette transition et de cette mutation. Le succès croissant de certaines universités a attisé la curiosité de plusieurs gouvernements soucieux de créer « *une sphère entrepreneuriale propice et favorable à la création d'une université entrepreneuriale* ». Suivant Verstraete. T., (1997) ; Bayad. M., Naffakhi. H., & Schmitt. C., (2007) ; Mars. M. M., & Rios-Aguilar, C., (2010) ; Taktak-Kallel. E., (2005) ; les universités désormais entrepreneuriales (le plus souvent, à travers leurs incubateurs) jouent un rôle important en tant que producteurs de connaissances et institutions de diffusion des connaissances, car elles génèrent des idées et des ressources humaines qualifiées, tandis que l'industrie dispose des ressources économiques nécessaires pour transformer les idées en produits économiquement utiles. Ainsi donc, « *une université entreprenante identifie et exploite activement les opportunités d'amélioration pour elle-même (en relation avec l'éducation et la recherche) et pour l'environnement (troisième tâche : le transfert de connaissances) et est capable de gérer la dépendance et l'impact mutuel des trois tâches universitaires* ». Elle est donc capable d'assumer divers rôles dans la société et le système d'innovation (écosystème entrepreneurial), liée à des réseaux complexes d'acteurs, tels que les industries privées, les financiers et les agences gouvernementales qui sont liés entre eux, dans la poursuite d'objectifs technologiques communs et/ou de gains économiques mutuels. ***Ainsi, l'université entrepreneuriale se présente comme le modèle par excellence au regard des modèles réussis.***

Selon Tounes. A., (2003) ; Tounes. A., (2004), « *une université entrepreneuriale se reflète d'abord par sa capacité à préparer par son organisation et le contenu de ses activités de futurs demandeurs d'emploi mais aussi de futurs créateurs d'emploi* ».

Pour Adler. N., (1994) ; Djamane-Segueni. N., Saad. M., & Amroun. S., (2020) ; Gasse. Y., (2011), « *l'université entrepreneuriale se distingue également par sa capacité à former des étudiants avec une puissance créatrice élevée, capable de créer et de s'engager dans des projets de toutes envergures, et à différentes échelles, nationale, régionale, voire internationale. Cette puissance créatrice est par la suite diffusée à l'ensemble des parties prenantes pour leur permettre de transformer les résultats de la recherche en réponses à des besoins du marché* ». Il s'agit pour l'université de créer une transformation économique et sociale au-delà des frontières de l'académie (Mars. M. M., & Rios-Aguilar, C., (2010),).

En outre, plusieurs études empiriques ont été menées auprès d'une population estudiantine montrant l'importance de rôle model comme un antécédent qui influence les perceptions, les croyances et les attitudes des étudiants envers l'entrepreneuriat. Dans cette optique, Tremblay et Gasse (2007) ont élaboré une enquête auprès de 509 étudiants qui a pour but d'étudier l'impact des antécédents sur les croyances, perceptions et intentions des étudiants universitaires face à l'entrepreneuriat. Parmi les résultats trouvés, c'est que les modèles entrepreneuriaux ont un impact sur la perception que les individus ont d'eux-mêmes quant à leur capacité d'entreprendre.

Néanmoins, selon Belaied (2004), l'éducation et le milieu familial ne favorisent pas forcément l'éclosion des valeurs entrepreneuriales. D'ailleurs, l'éducation des enfants tunisiens se base plutôt sur l'inhibition, « *il*

n'est pas permis aux enfants de formuler des critiques et de participer aux projets de la famille. Le modèle parental dominant se base « sur l'assistance et le suivisme » et par conséquent il n'est pas capable de favoriser l'autonomie, et l'indépendance. De plus, il ne stimule pas la créativité, puisque les activités artistiques sont considérées comme une perte de temps et la vie associative est quasi-absente dans l'éducation ». Ainsi, il ressort une similitude presque parfaite avec la situation des étudiants de Sup'Management (maliens au sens large), d'où une convergence des deux situations, Tunisienne et Malienne à ce niveau.

Pour Rajhi. N., Fayolle. A., & Mamlouk. Z., (25 Novembre 2011), p.90, « nous pensons que la famille n'est pas seulement une source de financement ou pourvoyeuse d'opportunités pour le futur entrepreneur mais aussi et surtout un transmetteur social de goût d'entreprendre ou d'une culture entrepreneuriale. Néanmoins, plusieurs auteurs ont relativisé son importance: elle présente une instance de socialisation certes prégnante mais non déterminante pour le développement des attitudes, des intentions et des aptitudes entrepreneuriales ».

L'entrepreneuriat dans un contexte universitaire prend désormais un sens inclusif. C'est pourquoi, les universités sont appelées à valoriser le développement de valeurs et de compétences axées sur la créativité et l'innovation, la flexibilité et la capacité d'adaptation, la communication, le réseautage et la résolution de problèmes. L'Université souhaite ainsi inciter ses étudiants à devenir des personnes capables de reconnaître et de saisir les occasions entrepreneuriales qui s'offrent à eux. Tout en s'affirmant comme des agents de changement, ils pourront alors travailler dans les organisations existantes et contribuer à leur renouveau. Cette façon de promouvoir l'entrepreneuriat permet aux étudiants d'agir dans leur milieu de manière responsable et engagée : des valeurs entrepreneuriales fondamentales favorisant un développement économique et social durable pour le Mali.

Suivant Lyu. J., Shepherd. D., & Lee. K., (2024) ; Schaeffer. V., (2019) ; Schmitt. C., (2006), « le modèle de l'université entrepreneuriale a beaucoup influencé les évolutions récentes du système universitaire. Les pouvoirs publics et les chercheurs se sont lancés tous azimuts dans la reproduction de ce modèle au sein de leurs frontières. Seulement, les résultats ne sont pas les mêmes car la réussite relève des spécificités culturelles, économiques, politiques et sociales de chaque pays ». En lieu et place des imitations, les éléments de « contingence ou de contextualisation » doivent être des paramètres pour construire des universités entrepreneuriales propres à leurs pays ou régions. Suivant Schaeffer. V., (2019) ; Schmitt. C., (2006), les approches diversifiées du rôle de l'université dans le monde socio-économique permettent d'envisager différents types de stratégies entrepreneuriales, selon que les universités puisent leurs ressources dans une recherche de niveau international et dans le potentiel de leurs étudiants à mener des projets entrepreneuriaux et à contribuer au développement économique des territoires.

Suivant Taktak-Kallel. E., (2005) ; Konaté. M., (2022), dans le contexte des universités maliennes, même si ce nouveau paradigme suscite les débats, l'opérationnalisation du concept d'université entrepreneuriale pose de nombreux problèmes structurels et de gouvernance. Déjà, il est reconnu une certaine inadéquation entre la formation reçue dans les universités et les réalités du monde de l'emploi.

Pour Kamdem. E., & Ouafu. B. M., (Décembre 2022), si le modèle de l'université entrepreneuriale a suscité l'intégration de l'entrepreneuriat dans les maquettes pédagogiques, il n'en demeure pas moins que les résultats sont davantage plus mitigés, car trop souvent, la formation initiale n'influence pas directement l'intention d'entreprendre. Alors, comment les universités maliennes peuvent-elle faire de l'entrepreneuriat

non seulement une discipline au même titre que les autres, mais aussi une opportunité de rendre les étudiants de plus en plus capables de s'auto-employer, tout en répondant aux impératifs de développement du Mali ? telle est la grande question à se poser.

Par ailleurs, selon Verstraete (1997, p.47), « outre, les prédispositions potentielles à l'entrepreneuriat et l'inhérent processus de socialisation qu'engendre toute recherche d'identité dans le monde social, il existerait un certain nombre de facteurs cognitifs propres à l'individu qui le conduisent à créer effectivement une finalité » : ce modèle n'exclut ni les déterminismes du type individuel ni ceux du système global mais, Emin, (2003, pp37-38), souligne le fait que les comportements ne résultent complètement de déterminisme mais, d'une intention stratégique de l'acteur. Alors, les individus ne sont ni totalement déterminés ni totalement libres.

Ainsi, à travers l'alternance, la diversification des partenariats (publics et privés), l'université parvient à se maintenir dans l'écosystème entrepreneuriat (Tremblay. G., (2003); Valery. T., (2001); Youaleu. C., & Filion. L. J., (1996); Zahra. S. A., Neubmand. O., & Huse. M., (2000)).

Conclusion

Le présent article a exploré et expliqué l'importance d'une part, de la conceptualisation de l'esprit entrepreneurial ; et d'autre part, de l'identification des facteurs de son développement à Sup'Management. Les résultats obtenus ont permis d'explorer le lien existant entre « l'esprit entrepreneurial » comme un processus mental composé d'un ensemble d'attitudes et de sentiments de compétence favorable à une orientation entrepreneuriale à travers sept variables (précisées en introduction). Ainsi, nous pouvons donc affirmer que : l'université à côté d'autres facteurs de socialisation pourrait effectivement développer l'entrepreneuriat. Cela devient une réalité dans la mesure où l'université adopte une orientation entrepreneuriale. Dans ces conditions, elle est amenée à adopter des pratiques entrepreneuriales à la fois au niveau de son environnement interne qu'externe. Nous avons donc réalisé des entretiens semi-directifs avec 24 responsables intervenants dans l'enseignement supérieur malien afin d'explorer, d'identifier et de cerner les facteurs de développement de l'entrepreneuriat et de l'esprit entrepreneurial dans les universités maliennes.

L'apport principal de cette recherche empirique par rapport aux autres sur l'entrepreneuriat en milieu universitaire, est d'avoir exploré et expliqué l'importance d'une part, de la conceptualisation de l'esprit entrepreneurial ; et d'autre part, de l'identification des facteurs de son développement dans une structure d'enseignement privée malienne, en occurrence Sup'Management.

Au plan managérial, un problème résulte du fait que la matière étudiée en management est non seulement « mouvante » mais aussi « pensante », suivant Baumard et Ibert, 1999, cité par Emin, 2003 p 35) : « elle nous contribue des intentions qui peuvent être ne sont pas les nôtres, mais qui vont conditionner la manière dont elle va nous parler, ce qu'elle va nous montrer ou de nous cacher ». (Emin, 2003, p41) poursuit, « alors, même si le chercheur s'efforce de mettre en œuvre un certain nombre de tactique pour parvenir à la neutralité, qu'il paraît difficile d'affiner le caractère purement objectif des données collectées ».

Comme toute recherche, celle-ci a des limites liées aux méthodes statistiques utilisées, à la petite taille de l'échantillon (24) et au caractère ponctuel des données (C.E. Hounkou, 2016, p.46). De plus, le caractère

spécifique et la faible taille de l'échantillon ne permettent pas de généraliser les conclusions de cette étude suivant N.A.M. Yeboua N'guettia, 2022 p.99.

Ces limites n'entravent en rien la pertinence des résultats et ouvrent la voie à d'autres recherches sur l'enseignement de l'entrepreneuriat et de l'esprit entrepreneuriat au niveau des structures de l'enseignement supérieur malien. Nous pensons également que les pratiques managériales des structures d'enseignement supérieur maliens doivent changer pour intégrer dans une large mesure l'entrepreneuriat et l'esprit entrepreneuriat au cœur des programmes et des maquettes pédagogiques. Cela permettra de fluidifier l'employabilité des étudiants. Nous terminerons cette conclusion en paraphrasant Ben Turkia (1992, p164) qui à réaliser le même type d'étude en Tunisie, dans la situation du Mali pense que « *le mal des universités (maliennes) c'est aussi un mal de gestion* ». D'autant plus, il considère la gestion universitaire comme une « *gestion souffrante* ».

Références

- 1 - Aderof. A., Dhaliwal. S., Willis. R., (2005), « *Insatiable demand or academic supply : The intellectual context of entrepreneurship education* ». In European Business Review, Vol 17, N° 6, pp 518- 531.
- 2 - Adler. N., (1994), « *Comportement organisationnel. Une approche multiculturelle* », Ottawa, Ed. Reynald et Goulet.
- 3 - Aguthon., (2000), « *L'alternance une notion polymorphe des enjeux et des pratiques segmentés* ». In Revue Française de Pédagogie (131), pp55-63.
- 4 - Ajzen. I., (2002), « *Perceived behavioural control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavioural* ». In Journal of Applied Social Psychology, 2002, Vol 32, pp1- 20.
- 5 - Albagli. C., (1995). « *L'innovation socioculturelle comme stimulant entrepreneurial* ». Editions, AUPELF-UREF, John Libbey Eurotex, Paris, pp.13-27.
- 6 - Albert. P., Fournier. R., et Marion. S., (1991), « *Developing Entrepreneurial Attitudes and Management Competence Among Scientists* ». In Journal of Entrepreneurship Research and Development, 3(4), pp 344-362.
- 7 - Albert. P., & Marion.S., (1997), « *Ouvrir l'enseignement à l'esprit d'entreprendre* ». In Les Echos, dossier spécial sur l'Art d'Entreprendre, 19 et 20 septembre.
[http : //www.lesechos.fr/Art_entreprendre1/sommaire/somm_6.htm](http://www.lesechos.fr/Art_entreprendre1/sommaire/somm_6.htm).
- 8 - Albert. P., Fayolle. A., & Marion. S., (1994), « *Evolution des systèmes d'appui à la création d'entreprises* ». In Revue Française de Gestion, N°101, Novembre, Décembre, 1994, pp107-111.
- 9 - Allard. R., & Ouellet. J-G., (1995), « *Vers un modèle macroscopique des facteurs déterminants de l'insertion socio-professionnelle des jeunes* ». In revue carriérologie, été, pp. 63-85.
- 10 - Allen. D. N., & MC-Cluskey. R., (1990), « *Structure, Policy, Services and Performance in the Business Incubator Industry* ». In Entrepreneurship Theory and Practice, Waco, Vol. 15, n° 6, pp 61-78.
- 11 - Allouch. B., (2008), « *Réalisations de l'Université Virtuelle de Tunis* ». Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Technologie, Université Virtuelle de Tunis.
- 12 - Anderson. L., Thorp. R., (2004), « *New perspectives on action learning: Developing criticality* ». In Journal of European Industrial Training, Vol 28, N° 8/ 9, pp 657- 668.
- 13 - Antonic. B., & Hisrich. D., (2001), « *Intrapreneurship : Construct Refinement and Cross-Cultural Validation* ». In Journal of Business Venturing, 16, pp495-527.
- 14 - Arthur. M., & Lawrence. B., (1984), « *Perspectives on environment and career* ». In Journal of Occupational Behavior, 5, pp1-8.

- 15 - Baccari. E., (2006), « *Les motivations entrepreneuriales des jeunes entrepreneurs Tunisiens: Etude exploratoire* ». In Actes du 8^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, « *L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales* », 25, 26, 27 octobre 2006, Haute Ecole de Gestion (HEG) de Fribourg, Suisse.
- 16 - Bachelet. R., Frugier. D., & Hannachi. A., (2005), « *Comment aider les jeunes ingénieurs à développer leur esprit d'entreprendre ? Attitudes, comportements, croyances, compétences : Sur quelles dimensions l'école peut-elle agir ?* ». Document du travail.
- 17 - Bandura. A., (2003), « *Auto-efficacité, le sentiment d'efficacité personnelle* ». Editions De Boeck, Paris.
- 18 - Bares. F., (2004), « *De l'accompagnement à la création d'entreprises : regards croisés d'une déclinaison locale de la politique nationale* ». L'émergence du réseau CREA Alliance, communication proposée par le CIFEPME, 2004, Montpellier, du 27 au 29 octobre, 2004.
- 19 - Bares. F., Caumont. D., (2004), « *Les études qualitatives face aux normes de la recherche: Le cas des entretiens* ». Université Nancy 2, Document du travail, in Cahier N°2004, Q-2.
- 20 - Bares. F., Chelly. A., Tadjine. T., (2004), « *La création et le développement d'opportunités : vers une relecture du rôle de l'accompagnement en entrepreneuriat* ». 4^{ème} Colloque « *Métamorphose des Organisations : logiques de création* », Nancy, du 21 au 22 octobre, 2004.
- 21 - Barth. I., & Geniaux. L., (2001), « *Une formation universitaire en alternance comme levier de développement des petites entreprises - cas du département GEA de l'IUT Lumière* ». In Actes du 10^{ème} Congrès de l'AIMS, Québec, 12, 13, 14 Juin 2001.
- 22 - Bayad. M., & Bourguiba. M., (2006), « *De l'universalisme à la contingence culturelle : Réflexion sur l'intention entrepreneuriale* ». In Actes du 8^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME), 25, 26 et 27 octobre, Fribourg, Suisse, pp 1- 19.
- 23 - Bayad. M., Schmitt. C., & Knoll. L., (2003), « *L'entrepreneuriat dans les universités françaises : Regard sur le dispositif d'incubation* ». In Actes du Colloque d'Agadir, 2003, Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME.
- 24 - Bayad. M., (2003), « *Du plan d'affaires à la formation au plan d'affaires : le plan d'affaires vu comme un outil d'intermédiation et de structuration dans la conception des organisations* ». In Actes du Colloque d'Agadir, 2003, Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME.
- 25 - Bayad. M., Boughatass. Y., & Schmitt. C., (2006), « *Le métier de l'entrepreneur : le processus d'acquisition de compétences* ». In Actes de 8^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, 25, 26 et 27 octobre 2006, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse.
- 26 - Bayad. M., Naffakhi. H., & Schmitt. C., (2007), « *L'équipe entrepreneuriale : rôle de la diversité dans le processus entrepreneurial* ». In Actes du 5^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, 4 et 5 octobre 2007, Sherbrooke (Canada).
- 27 - Bechard. J. P., (1996), « *Comprendre le champ de l'entrepreneurship* ». In cahier de recherche, N°96-01-01, Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter, École des HEC de Montréal.
- 28 - Bechard. J. P., (1998), « *L'enseignement en entrepreneurship à travers le monde : validation d'une typologie* ». In Management International, 3-1, pp 25-34.
- 29 - Bechard. J. P., (2000), « *Méthodes pédagogiques de formation à l'entrepreneuriat résultat d'une étude exploratoire* ». In Gestion 2000, Mai - Juin, pp 165-175.
- 30 - Ben Turkia. M., (1992), « *Management sans douleurs* ». Editions CLE, 272 pages.
- 31 - Benson. G. L., (1992), « *Teaching Entrepreneurship Through the Classics* ». In Journal of Applied Business Research; Vol 8, N°4, pp 135-140.
- 32 - Berthelot. S., Gasse. Y., & Hiscock. J., (2005), « *Approches pédagogiques et traits de personnalité associés à l'entrepreneuriat des étudiants et étudiantes universitaires : une étude empirique* ». ASAC Toronto, Ontario.

- 33 - Bouchiki. H., (2004), « *Quels fondements pour une identité professionnelle de l'entrepreneuriat dans les Sciences de Gestion ?* ». Conférence d'ouverture du 3^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Lyon, 31, mars au 1^{er} avril.
- 34 - Carrier. C., (2000), « *Défis, enjeux et pistes d'actions pour une formation entrepreneuriale renouvelée* ». In *Gestion* 2000, Mai - Juin, pp 149-163.
- 35 - Carrier. C., (2007), « *Strategies for Teaching Entrepreneurship: What Else Beyond Lectures, Case Studies and Business Plan ?* ». In Fayolle, A (dir.), « *Handbook of Research in Entrepreneurship Education* ». London, UK: Edward Elgar Publishing, pp 143-159.
- 36 - Casson. M., (1982), « *The Entrepreneur: An Economic Theory* ». Oxford : Martin Robertson. Version française : *L'entrepreneur*, (1991), Editions Économica.
- 37 - Danjou. I., (2002), « *L'entrepreneuriat un champ fertile à la recherche de son unité* ». In *Revue française de Gestion*, pp, 110-125.
- 38 - David. A., (2005), « *Sciences de gestion : Eléments d'épistémologie et de méthodologie de recherche* ». Cours de l'École Normale Supérieure de Cachan, 5 février, UMR, CNRS, Dauphine Recherche en Management.
- 39 - Dia. A. A., (2011), « *L'Université sénégalaise face à la problématique de l'entrepreneuriat* ». In *Revue de l'Entrepreneuriat*, 10(1), 9-32.
- 40 - Djamane-Segueni. N., Saad. M., & Amroun. S., (2020), « *La Transition d'une Université Traditionnelle Vers une Université Entrepreneuriale* ». In *Al Bashaer Economic Journal*, 6(1).
- 41 - Eddleston. K. A., Kellermans. F. W., & Sarathy. R., (2008), « *Resources configurations in Family Firms : Linking Resources, Strategic Planning and Technological Opportunities to Performance* ». In *Journal of Management Studies*, 45 (1), pp26-50.
- 42 - Emin. S., (2003), « *L'intention de créer une entreprise des chercheurs publics; le cas français* », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion de l'Université Pierre Mendès de Grenoble France.
- 43 - Gasse. Y., (2011), « *Un modèle de la démarche entrepreneuriale : le cas de l'Université Laval* ». In *Entreprendre & innover*, (3), 19-32.
- 44 - Goy. H., (2012), « *Réflexions sur la nature entrepreneuriale des universités* ». Document de travail 2012-014, 19 pages.
- 45 - Kamdem. E., & Ouafu. B. M., (Décembre 2022), « *Retour d'expérience sur un projet entrepreneurial universitaire: cas d'une business school camerounaise 1* ». In *Annales des Mines-Gérer et comprendre* (No. 4, pp. 65-75). Cairn/Softwin.
- 46 - Konaté. M., (2022), « *L'université entrepreneuriale et la problématique de l'employabilité* ». In *Revue des Arts, Linguistique, Littérature & Civilisations*, n°5, pp.289-306.
- 47 - Lyu. J., Shepherd. D., & Lee. K., (2024), « *The impact of entrepreneurship pedagogy on nascent student entrepreneurship: an entrepreneurial process perspective* ». In *Studies in Higher Education*, 49(1), 62- 83.
- 48 - Mars. M. M., & Rios-Aguilar, C., (2010), « *Academic entrepreneurship (re)defined: Significance and implications for the scholarship of higher education* ». In *Higher Education*, 59(4), 441-460. <https://doi.org/10.1007/s10734-009-9258-1>.
- 49 - Sbaui. S. S., Rabenasala. B., Desodt. A. M., (2003), « *Vers un partenariat synergique : une nouvelle méthodologie de mise en place de partenariat* ». In *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol 22, N°1, pp 48-56.
- 50 - Schendel. D. E., & Hofer. C. W., (1979), « *Strategic Management a New View of Business Policy and planning* ». Boston-Toronto, pp. 316-327.
- 51 - Schaeffer. V., (2019), « *L'université entrepreneuriale : éléments historiques et débats* ». In *Marché et organisations*, (1), 87-108.
- 52 - Schmitt. C., (2006), « *Université et entrepreneuriat: une relation en quête de sens* », Editions Harmattan Paris.

- 53 - Taktak-Kallel. E., (2005), « *Etats des lieux de l'enseignement de l'entrepreneuriat dans les universités tunisiennes : Pour une évaluation des couples enseignements/ établissements dans leur capacité à créer une dynamique entrepreneuriale* ». In Actes du 4^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat.
- 54 - Todorovic. Z. W., (2004), « *The Framework of Static and Dynamic Components : An Examination of Entrepreneurial Orientation and University Ability to Teach Entrepreneurship* ». In Journal of Small Business and Entrepreneurship, Vol 17, Issue 4, pp 301-316.
- 55 - Tounes. A., (2004), « *Enseigner l'entrepreneuriat en France un cadre exploratoire* ». Les actes du 3^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Vol 11, été 2004, pp17-27.
- 56 - Tounes. A., (2003), « *L'intention entrepreneuriale. Une étude comparative entre des étudiants d'écoles de management et gestion suivant des programmes ou des formations en entrepreneuriat et des étudiants en DESS CAAE* ». Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Roue.
- 57 - Tremblay. G., (2003), « *Les partenariats : stratégies pour une économie du savoir* ». In Distances et Savoirs, 2003/2, Vol 1, pp 191-208.
- 58 - Tremblay. M., & Gasse. Y., (2007), « *L'impact des antécédents sur les perceptions, attitudes et intentions des étudiants collégiaux et universitaires à l'égard de l'entrepreneuriat* ». In XVI^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 juin.
- 59 - Usunier. J - C., Easterby-Smith. M., & Thorpe. R., (2000), « *Introduction à la Recherche en Gestion* ». Editions Economica, (2^{ème} éd.).
- 60 - Valery. T., (2001), « *L'enseignement en ligne: concepts et facteurs de réussite* ». In Revue de Gestion 2000, mai, juin, p141.
- 61 - Verstraete. T., (1997), « *Modélisation de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat persistant - les dimensions cognitive, praxéologique et structurale de l'organisation entrepreneuriale* ». Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Lille.
- 62 - Verstraete. T., (2000), « *Histoire d'entreprendre-les réalités de l'entrepreneuriat* ». Editions Management et société.
- 63 - Verstraete. T., (2001), « *Entrepreneuriat : modélisation du phénomène* ». In revue de l'entrepreneuriat, Vol1, N1, 2001, accessible sur <http://www.adreg.net>.
- 64 - Weber. R., Graevenitz & Harhoff. D., (2009), « *The Effects of Entrepreneurship Education* ». Discussion Paper , N° 269, Financial support from the Deutsche Forschung.
- 65 - Youaleu. C., & Filion. L. J., (1996), « *Un modèle du processus entrepreneurial en neuf étapes* ». In Cahier de recherche, n 96-11-04. Chaire d'entrepreneuriat.
- 66 - Zahra. S. A., Neubmand. O., & Huse. M., (2000), « *Entrepreneurship in medium size companies : Exploring the effects of ownership and governance system* ». In Journal of Management 26 (5), pp 947-976.
- 67 - Zhgal. R., Fayolle. A., (2004), « *Un numéro spécial sur l'entrepreneuriat de nouvelles pistes pour l'action, la recherche et l'enseignement* ». In Gestion 2000, Mars - Avril, pp 17-23.

Annexe : Guide d'entretien utilisé lors des entretiens semi-directifs

1 - Pensez-vous que l'environnement universitaire interne malien développe-t-il l'entrepreneuriat et l'esprit entrepreneurial ?

1.1 - Selon vous quelles sont les caractéristiques qu'une université doit avoir pour développer l'entrepreneuriat et l'esprit entrepreneurial à son niveau ?

1.2 - D'après vous quelles missions l'université doit-elle remplir pour promouvoir l'entrepreneuriat et l'esprit entrepreneurial en son sein ?

1.3 - Comment le management de l'université peut-il développer l'entrepreneuriat et l'esprit entrepreneurial ?

1.4 - Quelle forme de structure, l'université doit-elle mettre en place pour promouvoir et développer l'entrepreneuriat et l'esprit entrepreneurial ?

1.5 - Pensez-vous que l'organisation de l'université peut-elle stimuler l'entrepreneuriat, l'esprit entrepreneurial ?

1.6 - Considérez-vous que la culture universitaire soit importante pour développer l'entrepreneuriat et l'esprit entrepreneurial ?

2 - Selon vous, comment l'orientation entrepreneuriale de l'université favorise-t-elle le développement de l'entrepreneuriat et de l'esprit entrepreneurial ?

2.1 - Considérez-vous qu'une université innovante favorise-t-elle le développement de l'entrepreneuriat et de l'esprit entrepreneurial ?

2.2 - Pensez-vous qu'une université autonome développe-t-elle l'entrepreneuriat et l'esprit entrepreneurial ?

2.3 - Selon vous comment une université pro-active favorise-t-elle le développement de l'entrepreneuriat et de l'esprit entrepreneurial ?

2.4 - Est-ce qu'une université preneuse de risque favorise le développement de l'entrepreneuriat et de l'esprit entrepreneurial ?

2-5 - Une université compétitive favorise-t-elle le développement de l'entrepreneuriat et de l'esprit entrepreneurial ?

3 - Selon vous, les activités académiques de l'université permettent-elles de développer l'entrepreneuriat et l'esprit entrepreneurial ?

3.1 - Pensez-vous que l'enseignement de l'entrepreneuriat développe-t-il l'entrepreneuriat et l'esprit entrepreneurial ?

3.2 - Considérez-vous que les contenus des programmes de l'enseignement de l'entrepreneuriat puissent développer l'entrepreneuriat et l'esprit entrepreneurial ?

3.3 - Selon vous est-ce que les méthodes pédagogiques peuvent développer l'entrepreneuriat et l'esprit entrepreneurial ?

3.3.1 - Comment la pédagogie responsabilisante développe-t-elle l'entrepreneuriat et l'esprit entrepreneurial ?

3.3.2 - Comment la pédagogie expérientielle développe-t-elle l'entrepreneuriat et l'esprit entrepreneurial ?

3.3.3 - Comment la pédagogie collaborative développe-t-elle l'entrepreneuriat et l'esprit entrepreneurial ?

3.3.4 - Comment la pédagogie réflexive développe-t-elle l'entrepreneuriat et l'esprit entrepreneurial ?

3.4 - Quel rôle peut jouer l'enseignant dans le développement de l'entrepreneuriat et de l'esprit entrepreneurial à l'université ?

4 - Pensez-vous que la recherche peut-elle stimuler l'entrepreneuriat et l'esprit entrepreneurial ?

5 - Considérez-vous que la valorisation des résultats de recherches universitaires permette-elle de promouvoir l'entrepreneuriat et l'esprit entrepreneurial ?

6 - Selon vous comment la vie estudiantine développe-t-elle l'entrepreneuriat et l'esprit entrepreneurial ?

6.1 - Selon vous comment la vie associative des étudiants permet-elle de promouvoir l'entrepreneuriat et l'esprit entrepreneurial ?

6.2 - Selon vous les expériences antérieures des étudiants peuvent-elles développer l'entrepreneuriat et l'esprit entrepreneurial ?

7 - Considérez-vous que l'ouverture de l'université sur son environnement développe-t-elle l'entrepreneuriat et ?

7.1 - Pensez-vous que le partenariat université entreprise développe-t-il l'entrepreneuriat, l'esprit entrepreneurial ?

7.1.1 - Selon vous est-ce que l'alternance permet-il de développer l'entrepreneuriat et l'esprit entrepreneurial ?

7.1.2 - Considérez-vous que le transfert technologique permette-il de promouvoir l'entrepreneuriat ?

7.2 - Pensez-vous que les relations entre l'université et les structures d'appui et d'accompagnement à la création d'entreprises développent-elles l'entrepreneuriat ?

8 - Selon vous, y a-t-il d'autres facteurs qui pourraient développer l'entrepreneuriat et l'esprit entrepreneurial ?