



HAL
open science

Réflexions sur la nature entrepreneuriale des universités

Hervé Goy

► **To cite this version:**

| Hervé Goy. Réflexions sur la nature entrepreneuriale des universités. 2012. halshs-00747675

HAL Id: halshs-00747675

<https://shs.hal.science/halshs-00747675>

Preprint submitted on 31 Oct 2012

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Publié par : Faculté des sciences de l'administration
Published by: 2325, rue de la Terrasse
Publicación de la: Pavillon Palasis-Prince, Université Laval
Québec (Québec) Canada G1V 0A6
Tél. Ph. Tel. : (418) 656-3644
Télec. Fax : (418) 656-7047

Édition électronique : Pauline Tremblay
Electronic publishing: Vice-décanat à la recherche
Edición electrónica: Faculté des sciences de l'administration

Disponible sur Internet : <http://www5.fsa.ulaval.ca/sgc/documentsdetravail>
Available on Internet: rd@fsa.ulaval.ca
Disponible por Internet :

DOCUMENT DE TRAVAIL 2012-014

Réflexions sur la nature entrepreneuriale des universités

Hervé GOY

Version originale : ISBN – 978-2-89524-379-3
Original manuscript:
Version original:

Série électronique mise à jour : 10-2012
On-line publication updated :
Seria electrónica, puesta al día

RÉFLEXIONS SUR LA NATURE ENTREPRENEURIALE DES UNIVERSITÉS¹

Hervé GOY²

RÉSUMÉ

Les transformations qui ont concerné l'ensemble des systèmes d'enseignement supérieur depuis plus d'un demi-siècle ont été d'une ampleur et d'une diversité sans précédents. Face à ce constat largement partagé, les travaux de recherche les plus récents en matière de modèles organisationnels pour les universités mettent en avant la nécessité, pour celles-ci, d'engager résolument un tournant entrepreneurial. Dans l'ensemble de la littérature académique qui s'intéresse depuis le début des années 1980 aux problématiques liées à l'entrepreneuriat universitaire, rien n'est dit cependant sur la façon de caractériser la nature entrepreneuriale d'une université. Partant d'une revue des travaux de recherche antérieurs sur les modes d'organisation universitaire comme sur l'entrepreneuriat organisationnel au sens plus large, ce texte vise à définir un mode opératoire pour identifier les universités résolument entrepreneuriales. Cette proposition est présentée sous l'angle d'une étape préalable à l'examen plus approfondi des pratiques et comportements entrepreneuriaux effectivement à l'œuvre en leur sein.

¹ Ce document de travail de la FSA est le fruit du processus de recherche initié par l'auteur à l'occasion de son accueil, au sein de la Chaire en Entrepreneuriat & Innovation entre janvier et juin 2012, en qualité de chercheur invité. Ces réflexions ont également fait l'objet d'échanges nourris lors de leur présentation à deux séminaires (le 19 avril à l'UQTR dans le cadre du "Séminaire Joseph Chicha", et le 10 mai à l'Université Laval en "Conférence-Midi" à la Faculté des Sciences de l'Administration).

² L'auteur est présentement enseignant-chercheur à l'Institut d'Administration des Entreprises de l'Université de Saint-Etienne, en France, et membre du laboratoire de recherche [CoActiS](#).

Introduction

A la fin des années 1990, Burton CLARK défendait l'idée selon laquelle l'évolution rapide des caractéristiques des systèmes d'enseignement supérieur obligeait les universités de nombreux pays à devenir davantage entrepreneuriales (CLARK, 1998). D'après ETZKOWITZ et al. (2000), cette transformation dans l'organisation des universités découlerait tout autant des conditions de leur développement interne, que des pressions externes sur leurs structures liées au développement de l'économie de la connaissance. L'émergence de l'université entrepreneuriale serait donc une réponse à l'importance croissante accordée à la part du capital intangible dans les systèmes économiques : les pouvoirs publics, un peu partout sur la planète, s'intéressent en effet de plus en plus au potentiel d'innovation et de transfert de technologie des universités.

Comme en atteste la revue de littérature réalisée par ROTHAERMEL, AGUNG et JIANG (2007), de nombreux travaux de recherche se sont déjà intéressés à l'entrepreneuriat universitaire (en termes de transfert de technologie, de réseaux d'innovation, d'essaimage ou encore d'intrapreneuriat). Pour autant, au-delà de l'analyse de l'effet de certaines structures ou du comportement de certains acteurs, Burton CLARK et Henry ETZKOWITZ ont été les premiers à insister sur l'influence croissante de la culture entrepreneuriale dans l'évolution globale des modes d'organisation des universités.

En tant qu'universitaires, nous pouvons tous percevoir, plus ou moins complètement, les effets de cette montée en puissance de la culture entrepreneuriale au sein de nos établissements. A ce jour, une question reste néanmoins sans réponse dans la littérature académique : qu'est-ce qu'une université entrepreneuriale ? Autrement dit, à partir de quand peut-on affirmer que telle université est entrepreneuriale, comparativement à d'autres qui ne le seraient pas (ou moins) ? Cette problématique nous paraît importante à traiter, à une époque où l'entrepreneuriat occupe une place manifestement croissante au sein des différentes missions des universités.

Aussi, l'ambition de ce texte vise à proposer un mode opératoire pour caractériser la nature entrepreneuriale d'une université. Pour ce faire, nous reviendrons tout d'abord sur la multiplicité des points de vue qu'il est possible d'adopter sur l'organisation des universités. L'évocation des transformations à l'œuvre au sein des systèmes universitaires viendra clore cette première partie. L'état des connaissances en matière d'entrepreneuriat universitaire sera ensuite succinctement dressé, sans pour autant apporter de réponse à la question posée. Dans le cadre d'une troisième et dernière partie, un retour sur la littérature en entrepreneuriat organisationnel nous permettra finalement d'esquisser les grandes lignes de notre proposition.

1. Organisation des universités et transformations de l'enseignement supérieur.

Le leadership est un thème central pour la littérature académique à la recherche de modèles organisationnels pour les universités. Au sens de YIELDER et CODLING (2004), ce thème concerne l'élaboration d'une vision de ce qui pourrait être, ainsi que le fait de favoriser une culture favorable qui permette la concrétisation de cette vision. S'il est pour BIRNBAUM (1989) généralement facile de parler de leadership organisationnel, il est en revanche plus difficile de l'étudier (compte tenu d'une littérature prolifique mais contradictoire sur le sujet), *a fortiori* dans l'enseignement supérieur le plus souvent caractérisé par une dualité de systèmes de contrôle, par des conflits entre autorités professionnelle et administrative ou bien encore par des objectifs imprécis. A de rares exceptions près, les travaux sur le leadership dans l'enseignement supérieur ne sont donc pas théoriques, et souvent peu en prise avec la littérature sur le leadership organisationnel. Si les théories classiques sur le leadership ne peuvent s'appliquer facilement aux milieux universitaires d'après BARGH et al. (2000), c'est qu'elles coïncident plutôt mal avec les résultats de travaux empiriques menés dans ce cadre : les dirigeants d'universités doivent à la fois transiger et transformer, et bien que possédant un pouvoir symbolique et charismatique, ils se retrouvent le plus souvent impliqués dans des tâches routinières et bureaucratiques. Un constat similaire avait été établi par SHAPIRO (1998), pour qui « *le leadership dans l'enseignement supérieur implique la difficile tâche de mettre en place de nouvelles combinaisons pour atteindre les anciens objectifs dans un monde en évolution, comme de remplir des objectifs nouvellement définis* ». L'ensemble de ces premières réflexions nous semble donc soulever plus particulièrement la question des modes d'organisation universitaire.

Nous partageons, avec d'autres, l'idée selon laquelle l'université, parce qu'elle est à la fois généralement une institution (devant contribuer au maintien et à la diffusion de valeurs), souvent une administration (tenue de remplir les missions assignées par l'Etat), toujours un ensemble de corps professionnels (fondés sur l'appartenance à des disciplines d'enseignement et de recherche) mais aussi une forme d'entreprise, ne peut être qu'une organisation complexe : les objectifs à atteindre sont pluriels, les ressources sont de plus en plus diversifiées, les résultats sont parfois difficilement mesurables. Cette approche n'est naturellement pas sans lien avec les divers points de vue, développés depuis les années 1970, sur l'organisation des universités : des anarchies organisées³ (COHEN et MARCH, 1974), des systèmes faiblement liés⁴ (WEICK, 1976), des bureaucraties professionnelles⁵ (MINTZBERG, 1979)... autant de perspectives qui feront dire à la plupart des observateurs (au premier rang desquels les universitaires eux-mêmes) que les universités sont (au mieux) très difficilement gérables!

³ Organisations sans objectifs cohérents et partagés par tous, où le processus de production peu matériel relève d'une technologie complexe, où la majeure partie du personnel exerce une "pratique privée" d'intervention directement auprès des "clients" de l'organisation sans qu'il soit possible ni réaliste d'assumer une supervision constante des tâches, et dont les membres participent de façon intermittente et plus ou moins active, voire vraiment intéressée, aux différentes prises de décision qui affectent l'ensemble de l'organisation.

⁴ Organisations dont la stabilité de fonctionnement tient à l'indépendance de ses sous-unités dans la poursuite de leurs objectifs propres, et qui se caractérisent par des processus de décision autonomes et autorégulés.

⁵ Organisations dotées d'une ligne hiérarchique limitée, d'un sommet stratégique disposant de peu de pouvoirs pour défendre ses options et d'une base opérationnelle autonome dotée d'un haut niveau de compétences limitant la formalisation.

Historiquement depuis le début des années 1960, quatre modèles ont cherché à caractériser le processus de prise de décision universitaire, correspondant pour BRAUN et MERRIEN (1999) aux différents stades d'évolution de la dynamique des modes de gouvernement des universités :

- l'approche collégiale au sens de GOODMAN (1962) ou MILLETT (1962), fondée sur la recherche de consensus dans les processus décisionnels et la capacité des universitaires à s'auto-organiser en dehors de toute autorité hiérarchique externe ;
- le modèle politique tel que décrit par BALDRIDGE (1971) ou SALANCIK et PFEFFER (1974), insistant sur la prise en compte des conflits et marchandages pour comprendre comment les décisions se forment dans les universités ;
- la perspective bureaucratique telle que soutenue dans les travaux de BLAU (1973), qui développa l'idée selon laquelle les universités sont aussi une forme décentralisée de bureaucratie, fondée sur la standardisation des compétences comme des procédures ;
- le modèle "de la poubelle" tel qu'initialement proposé par COHEN, MARCH et OLSEN (1972), d'après lequel une décision se réalise lorsque des flux de problèmes, de solutions, de participants et d'opportunités de choix se rencontrent.

À ces quatre points de vue traditionnels sur l'organisation universitaire, il conviendrait sans doute d'en ajouter un cinquième tel que McNAY (1995) l'a notamment décrit : le modèle fondé sur la diffusion, au sein des universités comme dans la plupart des secteurs publics, de la culture d'entreprise. Si pour BARGH et al. (op.cit.) la culture organisationnelle dans l'enseignement supérieur se caractérise à la fois par la persistance de formes traditionnelles de collégialité et par l'émergence de nouvelles formes de leadership, YIELDER et CODLING (op.cit.) vont plus loin en affirmant que « *l'approche collégiale de l'université traditionnelle d'après-guerre s'est effacée sous l'influence du management d'entreprise de ces vingt dernières années* ». A notre sens, il convient nécessairement de voir le fonctionnement des universités contemporaines à travers la combinaison à la fois complexe et singulière de ces cinq cultures, qui coexistent dans la plupart des universités selon leurs traditions, la conception de leurs missions, leur style de leadership et les pressions externes auxquelles elles sont soumises. De plus, compte tenu de l'ampleur des transformations intervenues dans les systèmes d'enseignement supérieur lors des dernières décennies, cet équilibre ne peut être envisagé que de façon dynamique : c'est ainsi que depuis le début des années 1990 pour YIELDER et CODLING (op.cit.), « *on note une tension croissante entre pratiques collégiales et managériales d'une part, et entre liberté académique individuelle et responsabilité institutionnelle d'autre part* ».

Arrêtons-nous un instant sur la nature de ces mutations. S'il semble aujourd'hui admis que les universités sont devenues l'un des vecteurs parmi les plus importants de l'économie de la connaissance comme le rappellent ETZKOWITZ et al. (op.cit.), trois tendances caractérisent, pour l'essentiel, l'évolution des systèmes d'enseignement supérieur depuis le milieu du XX^{ème} siècle.

La démocratisation de l'accès aux études supérieures.

Avec YIELDER et CODLING (op.cit.), nous pouvons affirmer que la transition d'un enseignement supérieur élitiste vers un enseignement supérieur de masse, après la seconde guerre mondiale, constitue le point central des changements intervenus au niveau international, sous des pressions à la fois démographiques, sociales et économiques. Au sens de BARGH et al. (op.cit.) d'ailleurs, l'attention croissante portée au management des universités traduirait l'échec à résoudre les défis intellectuels et culturels posés par la démocratisation de l'accès à l'enseignement supérieur depuis une trentaine d'années.

La globalisation de l'enseignement supérieur.

Comme le soulignent ALTBACH, REISBERG et RUMBLEY (2009), la mondialisation a déjà profondément influencé l'enseignement supérieur (à travers l'émergence d'un réseau international du savoir et du rôle de la langue anglaise notamment), devenu clairement une activité concurrentielle. Le fait est que les désormais fameux palmarès internationaux (comme le classement académique des universités mondiales par l'université Jiao Tong de Shanghai, ou celui réalisé par le journal britannique *Times Higher Education*) ont eu un effet, si ce n'est sur l'intensité, tout du moins sur la prise de conscience de la compétition désormais planétaire entre les systèmes d'enseignement supérieur. La mobilité croissante des étudiants (tout comme celle des professeurs) place la question de l'attractivité au centre des enjeux pour les universités.

La diversification des sources de financement.

En substance pour CHEVAILLIER (2002), les principales tendances intervenues ces dernières décennies dans le financement de l'enseignement supérieur, pour la plupart des pays, sont la diversification des sources de revenus et un changement dans la nature des relations entre les universités et les Etats. Assez logiquement, ces évolutions résultent en partie de l'augmentation des coûts de l'enseignement supérieur liée à la plus grande démocratisation de son accès. Dans de nombreux pays, ces changements sont également le produit de nouvelles approches dans les politiques publiques (via l'introduction de principes et techniques de management dérivés des pratiques du secteur privé).

Compte tenu de ces transformations, NELLES et VORLEY (2011) résument comme suit les trois types d'approches qui ont globalement cherché à décrire la transformation des universités modernes : le "capitalisme académique" fondé sur le transfert de technologie et l'orientation-marché des activités universitaires au sens de SLAUGHTER et LESLIE (1997) ; "l'entreprise universitaire" centrée sur l'évolution de la nature de la gouvernance et du management au sens de MARGINSON et CONSIDINE (2000) ; "l'université entrepreneuriale" qui vise à intégrer le développement économique au cœur des activités académiques au sens d'ETZKOWITZ (1998).

En définitive pour CLARK (op.cit.), « *les universités du monde entier vivent une époque d'instabilité inquiétante, caractérisée par l'accroissement du nombre d'étudiants et de leur diversité, la pression du marché du travail liée au développement des activités économiques basées sur les connaissances, le désengagement financier des Etats, la difficile maîtrise de la croissance de la production des savoirs* ». Face à un tel constat, quelles réponses les travaux de recherche spécialisés en entrepreneuriat universitaire nous livrent-ils ?

2. Une revue de la littérature académique en entrepreneuriat universitaire.

Comme le rappellent NELLES et VORLEY (op.cit.), le développement de l'entrepreneuriat universitaire est historiquement lié à l'essor de la "troisième mission" des universités depuis le début des années 1980 : la valorisation de leur potentiel socioéconomique à travers des échanges de savoirs et la mise en œuvre de partenariats externes. *De facto*, les politiques publiques ont été d'une importance majeure pour stimuler l'entrepreneuriat universitaire, et par voie de conséquence entraîner le tournant entrepreneurial des universités contemporaines (à travers la mise en œuvre du "Bayh-Dole Act" en 1980 aux Etats-Unis, de la politique du "*mut zur veränderung*" en 1999 en Allemagne, de la "loi Allègre" la même année en France ou encore de la "loi Tremonti" en 2001 en Italie). Pour de nombreux acteurs universitaires comme le rappellent cependant ETZKOWITZ et al. (op.cit.), « *le paradigme entrepreneurial dans lequel sont entrées les universités est vu comme une menace face à laquelle il faut résister, ou qu'il faut au moins contenir, au risque que les universités ne perdent leur indépendance* ».

Au demeurant pour NELLES et VORLEY (op.cit.), la littérature actuelle souffre à la fois d'une trop grande fragmentation et d'un déficit théorique, conséquences de l'écart entre des recherches empiriques sur les multiples facettes de l'entrepreneuriat universitaire d'un côté, et des approches normatives sur ce que devrait être une université entrepreneuriale (en tant que modèle d'organisation) de l'autre. Concernant ce dernier point, très peu de travaux permettent d'apporter un début de réponse à notre question de recherche, quand bien même pour CLARK (op.cit.), « *les universités entreprenantes sont celles qui pensent que le risque de changement de culture est moindre que le risque du maintien des formes et pratiques d'organisation traditionnelles* », ou bien encore que « *les universités entrepreneuriales cherchent à devenir les acteurs de leur propre développement* ». D'autres auteurs comme ASKLING et KRISTENSEN (2000) ou DAVIES (2001) précisent en outre que l'adoption par les universités d'une forme organisationnelle plus entrepreneuriale dépend de leur capacité à développer des stratégies, à mesurer leur niveau de performance, à diminuer leurs coûts, à évaluer la qualité de leurs activités d'enseignement et de recherche, à développer des partenariats externes, à renforcer leur direction institutionnelle... Cet "inventaire à la Prévert" nous semble malgré tout assez peu opérationnel pour caractériser effectivement la nature entrepreneuriale des universités.

Bien que fragmentée, la littérature en entrepreneuriat universitaire est en croissance rapide, aux Etats-Unis comme en Europe. Ce champ de connaissances s'est historiquement développé sous l'impulsion de travaux scientifiques en politiques publiques davantage qu'en management, bien que des chercheurs en entrepreneuriat et en stratégie s'y intéressent de plus en plus. Dans l'ensemble, très peu d'études exclusivement théoriques ou de revues de littérature ont, à ce jour, été publiées. Le travail réalisé par ROTHARMEL, AGUNG et JIANG (op.cit.) en fait partie. A partir de l'analyse de 173 articles publiés dans des revues anglophones entre 1981 et 2005 (dont près des trois quarts depuis 2000) dans le domaine de l'entrepreneuriat universitaire, quatre principaux courants de recherche, à la fois interdépendants et complémentaires, ont pu être identifiés.

Ces différents domaines constituent, d'après ces auteurs, un cadre conceptuel global, tel qu'ils le représentent selon la figure 1 ci-après.

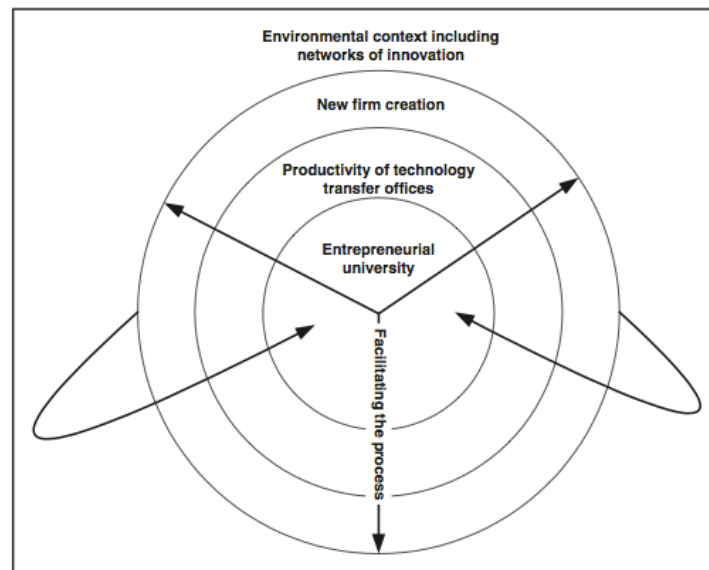


Figure 1 : Conceptual framework of university entrepreneurship

Au cœur de ce modèle se situe le principal courant de recherche (en volume de publications tout du moins) sur l'université entrepreneuriale, envisagée comme l'entité qui conçoit des technologies nouvelles et les diffuse à son avantage. L'activité entrepreneuriale est le plus souvent perçue comme une étape dans l'évolution naturelle du rôle des universités dans le développement économique, en plus de leurs activités traditionnelles d'enseignement et de recherche. Les travaux regroupés à l'intérieur de ce premier courant ont abordé de multiples questionnements : pourquoi certaines universités sont-elles plus entrepreneuriales que d'autres ? Quelles sont les barrières qui empêchent les universités de devenir davantage entrepreneuriales ? Comment les universités peuvent-elles être plus performantes dans leurs activités entrepreneuriales ? Comment les universités entrepreneuriales tissent-elles des liens avec leur milieu ? Si la caractérisation de la nature entrepreneuriale des universités est implicite dans la plupart des travaux répertoriés, seules des réponses très parcellaires peuvent être reliées à notre question de recherche, centrées sur le potentiel de recherche et développement (COUPE, 2003), les laboratoires de recherche (ETZKOWITZ, 2003), l'effet d'incitations ou de la localisation (FRIEDMAN et SILBERMAN, 2003), la description de la transformation entrepreneuriale d'une université (JACOB, LUNDQVIST et HELLSMARK, 2003) ou bien encore les rapports au milieu (SIEGEL et al., 2003).

Avec l'accroissement des activités entrepreneuriales au sein des universités par ailleurs, les bureaux de transfert de technologies ont été aux avant-postes de la recherche, dans la mesure où ils sont souvent perçus comme la passerelle officielle entre les universités et les milieux industriels : le second courant de recherches envisage l'entrepreneuriat universitaire selon l'activité et la performance de ces structures. Les recherches du troisième courant s'intéressent à la création d'entreprises nouvelles (essaimées à partir d'activités développées au sein des universités), de leurs caractéristiques comme de leur pérennité dans le temps.

Pour les travaux du quatrième courant de recherches enfin, l'entrepreneuriat universitaire est étudié sous l'angle du niveau d'intégration dans des réseaux d'innovation, eux-mêmes influencés par d'autres facteurs environnementaux plus larges, selon l'analyse de quatre dimensions : les réseaux d'innovation, les parcs scientifiques, les incubateurs et la localisation géographique.

Constatant que ces différents résultats ne permettent pas d'apporter de réponse satisfaisante à notre problématique, un retour sur les principaux courants de la littérature en entrepreneuriat organisationnel nous semble dès lors nécessaire.

3. L'apport des recherches en entrepreneuriat organisationnel pour caractériser la nature entrepreneuriale des universités.

'Orientation entrepreneuriale' et 'management entrepreneurial' sont probablement les deux concepts-clés de la littérature en entrepreneuriat organisationnel. Si ces deux construits conduisent à s'intéresser à l'intensité entrepreneuriale d'une organisation, ils ne sont cependant pas, à première vue, substituables. Voyons brièvement en quoi notre problématique gagne à être éclairée par les travaux de chacun de ces deux grands courants.

Le concept d'orientation entrepreneuriale trouve son origine dans un article de MILLER (1983), dans lequel l'auteur étudie le chemin vers l'entrepreneuriat selon le type d'organisation (simple, planificatrice ou organique) : pour mesurer l'intensité entrepreneuriale, Danny MILLER a conçu une échelle isolant les comportements de prise de risques, d'innovation et de proactivité comme révélateurs de l'entrepreneuriat. Son idée d'après laquelle « *le rôle entrepreneurial peut facilement dépasser, voire contourner, les contributions d'un acteur central* » nous paraît particulièrement adaptée aux caractéristiques de l'organisation des universités déjà évoquées (à la fois complexe et mêlant plusieurs cultures). Les dimensions ainsi prédéfinies de l'orientation entrepreneuriale seront notamment reprises et développées ultérieurement dans les travaux de COVIN et SLEVIN (1991) comme dans ceux de ZAHRA (1993). Pourtant, les récents résultats de LUMPKIN, COGLISER et SCHNEIDER (2009) suggèrent qu'il existe des failles dans ce construit d'orientation entrepreneuriale, compte tenu du décalage qu'ils notent entre le concept d'origine et les méthodologies successivement mises en œuvre pour le mesurer.

Le mode de management initialement élaboré par STEVENSON (1983), puis affiné par STEVENSON et GUMPERT (1985), repose sur une définition de l'entrepreneuriat compris comme processus de poursuite d'opportunités d'affaires nonobstant les ressources détenues : l'opportunité entrepreneuriale représente un état futur jugé désirable, et que l'individu estime possible d'atteindre. Dès lors, à la différence de l'organisation bureaucratique qui vise à utiliser de façon efficiente ses ressources existantes (et où seules les opportunités en rapport avec ces ressources méritent attention), l'organisation entrepreneuriale est celle qui cherche des opportunités (de nouvelles combinaisons de ressources) afin de créer de la valeur. Ces opportunités peuvent être poursuivies par l'ensemble des individus qui composent l'organisation, indépendamment des ressources qu'ils peuvent détenir ou auxquelles ils peuvent avoir accès à un moment donné.

Ainsi pour le management entrepreneurial, chaque membre de l'organisation est potentiellement un acteur stratégique : « *l'opportunité pour l'organisation doit être poursuivie par les individus qui la composent, qui peuvent avoir des perceptions plus ou moins divergentes avec celles de l'organisation* » (STEVENSON et JARILLO, 1990). Howard STEVENSON et ses collègues font donc reposer l'initiative entrepreneuriale sur l'individu, que celui-ci entreprenne pour son compte ou pour celui de l'organisation à laquelle il appartient. Cette approche nous semble également en rapport avec la perception que l'on peut avoir du fonctionnement des universités, en tant que berceau d'un entrepreneuriat organisationnel dispersé au sens de BIRKINSHAW (1997), au sein duquel des pratiques d'intrapreneuriat se développent.

En définitive, cette seconde approche conduit à s'intéresser aux processus à l'œuvre au sein des organisations : gérer la tension qui existe entre la propension individuelle vers la poursuite d'opportunités et l'intérêt de l'organisation (ce que peut représenter une opportunité pour celle-ci) est l'essence même du management entrepreneurial, et la poursuite d'opportunités ne saurait être le fruit d'une pression de la direction par le biais de mécanismes managériaux classiques (STEVENSON et JARILLO, op.cit.). La perspective de l'orientation entrepreneuriale, à la différence du management entrepreneurial, s'apparente davantage à une mesure instantanée de l'intensité entrepreneuriale d'une organisation, par la mesure du comportement d'un certain nombre de ses acteurs. Cette distinction entre deux des concepts-clés de la littérature en entrepreneuriat organisationnel n'est cependant pas partagée par tous : pour LUMPKIN et DESS (1996), l'étude de l'orientation entrepreneuriale d'une firme est analogue au management entrepreneurial, car elle reflète les processus, méthodes et styles organisationnels que les firmes utilisent pour agir de façon entrepreneuriale. Ces deux auteurs rappelleront en outre que pour le courant de recherche anglophone dominant en entrepreneuriat organisationnel, le résultat (une nouvelle entrée, soit dans le contexte d'une organisation marchande un nouveau produit ou un nouveau marché) est véritablement le facteur déterminant.

Les principaux modèles d'entrepreneuriat organisationnel développés dans la littérature relèvent donc de trois approches de l'entrepreneuriat : comme comportement, comme processus ou comme résultat. Comment, néanmoins, articuler ces trois construits afin de caractériser la nature entrepreneuriale des universités ? La réponse ne se trouve pas, selon nous, dans la formulation d'une chaîne causale "processus – comportements – résultats", qui s'inspirerait du paradigme fondateur de l'économie industrielle (S.C.P. pour structure -> comportement -> performance). Une approche conceptuelle plus intégrée de l'interdépendance des trois termes nous semble préférable, telle que représentée comme suit.

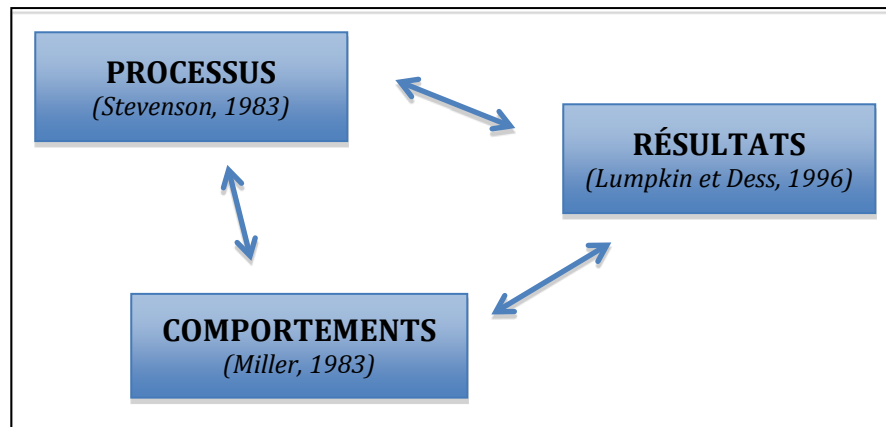


Figure 2 : Pour une approche intégrée de la recherche en entrepreneuriat organisationnel

Le fait est qu'un tel cadre peut difficilement être opérationnalisé dans son ensemble, *a fortiori* dans le cadre d'une étude entre plusieurs universités d'un même système, voire une comparaison entre universités de systèmes ou pays différents. Deux des trois construits de ce schéma nous semblent, en effet, plus particulièrement difficiles à mettre en œuvre dans le but de caractériser la nature entrepreneuriale des universités.

L'approche par les comportements, tout d'abord, pose question : dès lors que l'idée même du rôle prépondérant d'un acteur central (par exemple le Recteur ou Vice-chancelier ou Président d'université) est remise en cause, quels membres de la communauté universitaire conviendrait-il de cibler ? Combien de profils entrepreneuriaux serait-il nécessaire d'établir ? Comment les combiner *in fine* pour former un indicateur objectivable de la culture entrepreneuriale pour chaque université ? Ni le modèle de 'posture entrepreneuriale' développé par COVIN et SLEVIN (op.cit.), ni l'approche de 'corporate entrepreneurship strategy' suggérée par IRELAND, COVIN et KURATKO (2009) ne nous semblent mobilisables pour répondre à notre questionnement.

L'approche par les processus, ensuite, nécessiterait de définir préalablement les conditions *a priori* favorables à la poursuite d'opportunités d'affaires par les acteurs universitaires, pour ensuite les mesurer : comment adapter au contexte universitaire les six dimensions (orientation stratégique, poursuite d'opportunités, contrôle des ressources, allocation des ressources, structure et politique de rémunération) sur lesquelles repose la définition du mode de management proposé par STEVENSON et JARILLO (op.cit.) ? Quelles structures, quels systèmes d'incitation retenir ? Comment discriminer au final les universités par l'évaluation de critères (comme la présence ou non d'incubateurs ou de bureaux de transfert de technologie par exemple) potentiellement trop génériques ? Si BROWN, DAVIDSSON et WIKLUND (2001) ont effectivement développé une approche singulière pour opérationnaliser le concept de 'management entrepreneurial', elle ne nous semble néanmoins pas reproductible ici.

C'est pourquoi, le choix d'une approche par les résultats pour caractériser la nature entrepreneuriale des universités nous paraît plus opportun.

Pour ce faire, nous proposons de renverser le postulat de CLARK (op.cit.) évoqué en début de texte : si l'évolution rapide des caractéristiques des systèmes d'enseignement supérieur oblige les universités de nombreux pays à devenir davantage entrepreneuriales, alors les universités entrepreneuriales sont celles qui réagissent mieux que les autres face à ces transformations, en réponse au challenge de la démocratisation, au défi de la globalisation et à l'enjeu de la diversification des financements. La nature entrepreneuriale d'une université, relativement aux autres, pourrait ainsi être inférée par la mesure de ses résultats dans chacun de ces domaines, selon les propositions suivantes.

- *Proposition 1* : face au challenge de la démocratisation, les universités entrepreneuriales sont celles qui ont été capables d'accueillir à la fois un plus grand nombre et une plus grande variété d'étudiants.
- *Proposition 2* : face au défi de la globalisation, les universités entrepreneuriales sont celles qui ont su gagner en attractivité, aussi bien du côté des étudiants que des professeurs.
- *Proposition 3* : face à l'enjeu de la diversification des financements, les universités entrepreneuriales sont celles dont la capacité d'autofinancement comme la participation au développement économique se sont accrues.

Dans notre esprit, ces trois propositions sont cumulatives, et doivent donc être réunies afin de pouvoir caractériser la nature entrepreneuriale d'une université. Le tableau ci-après précise les indicateurs de mesure relatifs à chacune des variables spécifiées.

TYPES DE TRANSFORMATION	VARIABLES DEPENDANTES	INDICATEURS DE MESURE	COMMENTAIRES SPECIFIQUES
Démocratisation	<i>Capacité à accueillir un plus grand nombre d'étudiants</i>	Taux de croissance annuel moyen des inscriptions	Sur une période assez longue de 15 à 20 ans
	<i>Capacité à accueillir une plus grande variété d'étudiants</i>	Taux de bacheliers non généraux en 1 ^{ère} année	Non généraux = issus de filières technologiques ou professionnelles
Globalisation	<i>Attractivité des étudiants</i>	Taux de mobilité entrante	Etudiants étrangers + étudiants hors bassin de recrutement local
	<i>Attractivité des professeurs</i>	Taux de recrutement exogène	Embauche de professeurs non docteurs de l'université
Financement	<i>Capacité d'autofinancement</i>	Taux de ressources propres	Ressources propres = droits d'inscription, prestations de services, contrats de recherche, redevances des brevets, subventions privées, dons, produits financiers
	<i>Participation au développement économique</i>	Part des ressources propres générées par des activités de valorisation de la recherche et de formation continue	

Tableau 1 : Proposition de critères pour caractériser la nature entrepreneuriale des universités

Dans la mesure où le positionnement d'une université sur chacun des indicateurs proposé est nécessairement relatif, deux pistes permettraient de discriminer effectivement les universités entrepreneuriales des autres, en retenant celles dont les résultats sur l'ensemble des critères serait supérieur à la moyenne des établissements d'une même population : sur la base d'un échantillonnage représentatif, ou comparativement à des statistiques émises par des organismes spécialisés. Ainsi, notre proposition présente plusieurs avantages. Elle permet, tout d'abord, de retenir des indicateurs objectivables et facilement quantifiables. Elle offre également la possibilité de comparaisons inter-universités, au niveau national ou plus largement selon l'homogénéité des systèmes d'enseignement supérieur étudiés. L'évaluation de cet ensemble de critères ne s'exonère cependant pas du caractère instantané de la mesure de l'intensité entrepreneuriale d'une université, eu égard aux limites de la plupart des travaux liés au courant de l'orientation entrepreneuriale. En définitive, si notre proposition permet de franchir une étape nécessaire, selon nous, pour identifier les universités entrepreneuriales, elle ne suffit pas à comprendre les mécanismes sur lesquels repose leur orientation. C'est pourquoi, notre réflexion appelle des analyses plus poussées (de type études de cas) pour explorer plus finement les volets 'comportement' et 'processus' entrepreneuriaux des universités les plus singulières en la matière.

Conclusion

Depuis plus de vingt ans, deux tendances intéressent tout particulièrement l'ensemble des systèmes d'enseignement supérieur : l'avènement de l'économie de la connaissance comme nouveau stade du développement des économies capitalistes d'une part, et la mobilisation croissante de principes et dispositifs managériaux issus du monde des affaires dans les secteurs publics d'autre part. Dans ces conditions et pour faire face aux enjeux majeurs qui les concernent directement (en termes de massification, de globalisation comme de financement), un certain nombre de travaux issus de la littérature académique affirment que les universités n'auraient d'autres choix que d'adopter des formes d'organisation plus entrepreneuriales. Si de nombreuses recherches ont traité, depuis le début des années 1980, de problématiques diverses dans le champ de l'entrepreneuriat universitaire (transfert de technologie, incubation, essaimage, intrapreneuriat...), une question reste néanmoins sans réponse à ce jour : comment reconnaître une université entrepreneuriale ?

La problématique posée envisage donc la caractérisation de la nature entrepreneuriale des universités en tant qu'organisations, compte tenu de la complexité de leurs modes traditionnels de fonctionnement, généralement fondés sur la coexistence de cultures multiples. D'après les principaux courants de la littérature en entrepreneuriat organisationnel, trois approches permettent de mesurer l'intensité entrepreneuriale d'une organisation : par le comportement de ses membres, par la mise en place de processus ou par les résultats auxquels elle aboutit. Idéalement en vue de comprendre le "pourquoi" de la nature entrepreneuriale d'une université, c'est nécessairement une combinaison de ces trois perspectives qu'il conviendrait de retenir. Dans la mesure où notre problématique s'intéresse à la détermination du "quoi", l'approche par les résultats nous paraît de loin la plus opérationnelle des trois. Ainsi, partant de l'idée selon laquelle les universités entrepreneuriales seraient celles qui, face aux enjeux de massification, globalisation et financement, obtiennent des résultats supérieurs à la moyenne des autres, un ensemble de critères de mesure est proposé.

Les indicateurs suggérés ne manquent naturellement pas de soulever un certain nombre de questions, à commencer par leur apparent manque d'exhaustivité. Quid des innovations pédagogiques généralement associées au développement de nouveaux diplômés ? Pourquoi ne pas considérer, également, les démarches qualité dans lesquelles les universités s'engagent de plus en plus (souvent à des fins d'accréditation), sur une part croissante de leur périmètre d'activités ? Par ailleurs, le résultat de la classification d'un ensemble d'universités en fonction de tels critères serait nécessairement statique, et ne permettrait pas d'appréhender leurs dynamiques entrepreneuriales sur la durée. Nous considérons néanmoins la question du repérage des universités entrepreneuriales comme un préalable, et l'évocation de telles limites ne peut qu'appeler au développement d'un agenda de recherche plus large, visant à mieux comprendre le rôle des acteurs universitaires comme l'impact des processus managériaux à l'œuvre au sein des universités entrepreneuriales ainsi identifiées. Gageons que les meilleures pratiques qu'il serait ainsi possible de mettre en lumière ne manqueront pas d'interpeller les décideurs universitaires dans l'exercice de leurs responsabilités.

Références bibliographiques

- ALTBACH P.G., L. REISBERG et L.E. RUMBLEY (2009), *Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution*, Report prepared for the UNESCO World Conference on Higher Education, 247p.
- ASKLING B. et B. KRISTENSEN (2000), "Towards the learning organisation: implications for institutional governance and leadership", *Higher Education Management and Policy*, vol.12, n°2, p.17-44.
- BALDRIDGE J.V. (1971), *Power and Conflict in the University: Research in the Sociology of Complex Organizations*, New-York: John Wiley, 238p.
- BARGH C., J. BOCOCK, P. SCOTT et D. SMITH (2000), *University Leadership: the Role of the Chief Executive*, London: Open University Press, 175p.
- BIRKINSHAW J. (1997), "Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives", *Strategic Management Journal*, vol.18, n°3, p.207-229.
- BIRNBAUM R. (1989), "The implicit leadership theories of college and university presidents", *The Review of Higher Education*, vol.12, n°2, p.125-136.
- BLAU P.M. (1973), *The Organization of Academic Work*, New-York: Wiley Interscience, 368p.
- BRAUN D. et F.X. MERRIEN (1999), *Towards a New Model of Governance for Universities? A Comparative View*, London: Jessica Kingsley Publishers, 286p.
- BROWN T.E., P. DAVIDSSON et J. WIKLUND (2001), "An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behaviour", *Strategic Management Journal*, vol.22, n°10, p.953-968.
- CHEVAILLIER T. (2002), "University governance and finance: the impact of changes in resource allocation on decision making structures", in AMARAL, JONES et KARSETH (eds), *Governing Higher Education: National Perspectives on Institutional Governance*, Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, p.87-98.
- CLARK B.R. (1998), *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*, Oxford: Pergamon, 163p.
- COHEN M.D., J.G. MARCH et J.P. OLSEN (1972), "A garbage can model of organizational choice", *Administrative Science Quarterly*, vol.17, n°1, p.1-25.
- COHEN M.D. et J.G. MARCH (1974), *Leadership and Ambiguity: The American College President*, New-York: McGraw-Hill, 320p.
- COUPE T. (2003), "Science is golden: academic R&D and university patents", *Journal of Technology Transfer*, vol.28, n°1, p.31-46.
- COVIN J.G. et D.P. SLEVIN (1991), "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol.16, n°1, p.7-25.
- DAVIES J.L. (2001), "The emergence of entrepreneurial cultures in european universities", *Higher Education Management and Policy*, vol.13, n°2, p.27-46.
- ETZKOWITZ H. (1998), "The norms of entrepreneurial science: cognitive effects of the new university-industry linkages", *Research Policy*, vol.27, n°8, p.823-833.
- ETZKOWITZ H. (2003), "Research groups as quasi-firms: the invention of the entrepreneurial university", *Research Policy*, vol.32, n°1, p.109-121.
- ETZKOWITZ H., A. WEBSTER, C. GEBHARDT et B. TERRA (2000), "The future of the university and the university of the future: evolution from ivory tower to entrepreneurial paradigm", *Research Policy*, vol.29, n°2, p.313-330.
- FRIEDMAN J. et J. SILBERMAN (2003), "University technology transfer: do incentives, management and location matter? ", *Journal of Technology Transfer*, vol.28, n°1, p.17-30.

GOODMAN P. (1962), *The Community of Scholars*, New-York: Random House, 175p.

IRELAND R.D., J.G. COVIN et D.F. KURATKO (2009), "Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol.33, n°1, p.19-46.

JACOB M., M. LUNDQVIST et H. HELLSMARK (2003), "Entrepreneurial transformations in the swedish university system: the case of Chalmers University of Technology", *Research Policy*, vol.32, n°9, p.1555-1558.

LUMPKIN G.T. et G.G. DESS (1996), "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academy of Management Review*, vol.21, n°1, p.135-172.

LUMPKIN G.T., C.C. COGLISER et D.R. SCHNEIDER (2009), "Understanding and measuring autonomy: an entrepreneurial orientation perspective", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol.33, n°1, p.47-69.

MARGINSON S. et M. CONSIDINE (2000), *The Enterprise University: Power, Governance and Reinvention in Australia*, Cambridge: Cambridge University Press, 288p.

McNAY I. (1995), "From the Collegial Academy to Corporate Enterprise: the Changing Cultures of Universities", in SCHULLER (ed), *The Changing University?*, London: Open University Press, p.105-115.

MILLER D. (1983), "The correlates of entrepreneurship in three types of firms", *Management Science*, vol.29, n°7, p.770-791.

MILLETT J.D. (1962), *The Academic Community: an Essay on Organization*, New-York: McGraw Hill, 265p.

MINTZBERG H. (1979), *The Structuring of Organizations: a Synthesis of the Research*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 512p.

NELLES J. et T. VORLEY (2011), "Entrepreneurial architecture: a blueprint for entrepreneurial universities", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol.28, n°3, p.341-353.

ROTHAERMEL F.T., S.D. AGUNG et L. JIANG (2007), "University entrepreneurship: a taxonomy of the literature", *Industrial and Corporate Change*, vol.16, n°4, p.691-792.

SALANCIK G.R. et J. PFEFFER (1974), "The bases and use of power in organizational decision making: the case of a university", *Administrative Science Quarterly*, vol.19, n°4, p.453-473.

SHAPIRO H.T. (1998), "University presidents: then and now", in BOWEN et SHAPIRO (eds), *Universities and Their Leadership*, Princeton: Princeton University Press, p.65-99.

SIEGEL D.S., D.A. WALDMAN, L.E. ATWATER et A.N. LINK (2003), "Commercial knowledge transfers from universities to firms: improving the effectiveness of university-industry collaboration", *Journal of High Technology Management Research*, vol.14, n°1, p.111-133.

SLAUGHTER S. et L. LESLIE (1997), *Academic Capitalism: Politics, Policies and the Entrepreneurial University*, London: Johns Hopkins University Press, 276p.

STEVENSON H.H. (1983), "A perspective on entrepreneurship", *Harvard Business School Working Paper*, n°9-384-131.

STEVENSON H.H. et D.E. GUMPERT (1985), "The heart of entrepreneurship", *Harvard Business Review*, vol.62, n°2, p.85-94.

STEVENSON H.H. et J.C. JARILLO (1990), "A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management", *Strategic Management Journal*, vol.11, n°5, p.17-27.

WEICK K.E. (1976), "Educational organizations as loosely coupled systems", *Administrative Science Quarterly*, vol.21, n°1, p.1-19.

YIELDER J. et A. CODLING (2004), "Management and leadership in the contemporary university", *Journal of Higher Education Policy and Management*, vol.26, n°3, p.315-328.

ZAHRA S.A. (1993), "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: a critique and extension", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol.17, n°4, p.5-21.