

**La Transition d'une Université Traditionnelle Vers une Université
Entrepreneuriale**
*The Transition From a Traditional University to an Entrepreneurial
University*

**Doct. Nadjat DJAMANE-
SEGUENI**

University of Mohamed
Benahmed, Oran 2, Algeria

nadjat_sd@yahoo.fr

Pr. Mohammed SAAD

University of the West
of England, Bristol

mohammed.saad@uwe.ac.uk

Dr. Seddik AMROUN

University of Mohamed
Benahmed, Oran 2, Algeria

amrounseddik@yahoo.fr

Reçu le: 26/11/2019

Accepté le: 17/03/2020

Résumé : Tout autour du monde, les universités doivent affronter les nouveaux défis afin de s'affirmer comme des organisations constructives, génératrices de savoir et comme des formateurs de citoyens responsables et compétents (Iliescu, 2003). Cette situation a donné naissance à de nouveaux concepts comme "université entrepreneuriale" (Verstraete, 2000; Clark, 1998), "entrepreneuriat académique" ou "acadépreneuriat" (Alpha Dia, 2011). Dans cette perspective, nous constatons une distinction témoignée dans la littérature entre "la mission traditionnelle" de l'université et "la nouvelle mission" dite entrepreneuriale. Ce document analyse les facteurs favorisant le passage d'une université traditionnelle vers une université entrepreneuriale.

Mots clés : Université Traditionnelle, Université Entrepreneuriale, Entrepreneuriat, Pratiques entrepreneuriales, Troisième mission.

Abstract: All around the world, universities face new challenges to assert themselves as constructive, knowledge-generating organizations and as responsible and competent citizen trainers (Iliescu, 2003). This situation has given rise to new concepts such as "entrepreneurial university" (Verstraete 2000, Clark 1998), "academic entrepreneurship" or "acadepreneuriat" (Alpha Dia 2011).

In this perspective, we note a distinction in the literature between the "traditional mission" of the university and "the new mission" called entrepreneurial. This paper analyzes the factors favoring the transition from a traditional university to an entrepreneurial university.

Key words: Traditional university, Entrepreneurial university, Entrepreneurship, Entrepreneurial practices, Third mission.

JEL Codes : L26, I23.

* Auteur correspondant : Nadjat DJAMANE-SEGUENI (nadjat_sd@yahoo.fr).

Introduction:

Tout autour du monde, les universités doivent affronter les nouveaux défis afin de s'affirmer comme des organisations constructives, génératrices de savoir et comme des formateurs de citoyens responsables et compétents (Iliescu, 2003). Plusieurs défaillances semblent caractériser l'université traditionnelle. C'est pour cette raison qu'Attali et al. (1998) jugent qu'il est opportun pour les universités de revoir d'urgence leurs objectifs et de simplifier leurs organisations afin de s'accommoder aux changements.

Les universités actuelles et leurs professeurs sont confrontés à de redoutables défis (Loiolaet Tardif, 2001). Selon Clark (1998), "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. Cette instabilité est aussi due au désengagement financier des états et à la difficulté de maîtriser la croissance de la production des savoirs".

Ainsi, l'adaptation potentielle de certaines universités aux lois du marché peut en quelque sorte contribuer au changement de leurs missions (Gougou, 2011). A ce propos, plusieurs auteurs (Etzkowitz, 2003a, 2003b; Marginson et Considine, 2000; Smilor et al, 1993) estiment que le renouvellement de la mission universitaire contribuerait à l'émergence d'un nouveau modèle d'articulation de nature "entrepreneuriale".

Dans cette perspective, nous constatons une distinction témoignée dans la littérature entre "la mission traditionnelle" de l'université et "la nouvelle mission" dite entrepreneuriale. Cet article a pour objectif de cerner les facteurs favorisant le passage d'une université traditionnelle vers une université entrepreneuriale. A cette fin, nous commencerons par discuter l'université traditionnelle ainsi que ces principales défaillances. Nous examinerons ensuite l'apparition du paradigme entrepreneurial dans le milieu universitaire. Ainsi, les universités disposent, de trois missions complémentaires : l'enseignement, la recherche et la contribution au développement économique à travers leurs activités entrepreneuriales (Leydesdorff et Etzkowitz, 2000). Nous nous intéresserons de plus près aux différentes définitions de l'université entrepreneuriale. Nous explorons enfin la littérature portant sur les facteurs de développement de l'université entrepreneuriale.

1. L'université traditionnelle :

L'université a pour fonction de transmettre la Haute Culture par l'enseignement et de la développer par la recherche (Gusdorf, 1964). Plusieurs auteurs associent l'expression "Université Tour d'Ivoire" aux universités qui remplissent des fonctions traditionnelles (Etzkowitz et al., 2000; Seashore et Anderson, 1998; OCDE, 2000), puisque les opportunités de collaboration avec l'industrie n'y seraient pas recherchées (Therrien, 2005).

Par ailleurs, les universités sont considérées depuis l'époque médiévale (Etzkowitz et Webster, 1998) comme des milieux intellectuels relativement fermés sur eux-mêmes et prônant des valeurs de rigueur scientifique et

d'indépendance critique à l'égard des acteurs externes (Therrien, 2005). Elles se sont toujours préoccupées, d'abord et avant tout, de la conservation, de la création, de la transmission et de la diffusion du savoir (Larouche, 2011).

Recherche et enseignement sont deux responsabilités jugées historiques et correspondent à ce que certains appellent le "cœur de métier" des chercheurs (Smith, 2001). A ce titre, certains auteurs se sont attardés sur la relation entre ces dernières (Vorley et Nelles, 2008):

- ✓ Martin et Etzkowitz (2000) ont conclu d'après les résultats obtenus en termes de développement et d'extension des différentes disciplines universitaires, que l'image des universités comme centres d'enseignement et de recherche est ancrée dans les mentalités.
- ✓ Johnston et al. (1993) soulignent en revanche qu'il n'existe aucune preuve empirique selon laquelle l'enseignement aurait une quelconque influence sur les performances en matière de recherche.
- ✓ Nybom (2003) fait quant à lui remarquer que l'apparente unité existante entre l'enseignement et la recherche est en réalité supplantée par deux cultures distinctes.

1.1. Les critiques de l'université traditionnelle :

Malgré les nombreuses évolutions qui se sont produites au cours des siècles, l'université avec ses croyances très anciennes est l'un des rares établissements à avoir préservé ses caractéristiques de base et sa position dans la société (Harloe, Perry, 2005). Le monde universitaire connaît de nos jours des critiques les accusant de ne pas répondre aux besoins de la société (Masinda, 2006). D'après Harloe et Perry (2005, pp. 105) "des changements sont certes intervenus et ont remodelé ses activités, mais l'essence même de l'institution reste inchangée". Ainsi, l'université est qualifiée de conservatrice puisqu'elle repose encore sur d'anciennes idéologies (Rajhi, 2011).

a. Sur le plan interne :

Les universités sont caractérisées par une structure rigide qui datent de l'enseignement supérieur élitiste (Clark, 2001), ainsi que par un système décisionnel complexe et parfois contradictoire, ce qui rend "difficile d'entreprendre une réforme radicale de la structure organisationnelle obsolète basée sur les facultés et la manière traditionnelle d'enseignement fondée sur les disciplines" (Jalowicek, 2001 cité Rajhi, 2011). Ces institutions d'enseignement supérieur vivent également une conjoncture marquée par l'incapacité de l'Etat à assurer un volume suffisant de financement aux universités pour leur permettre de faire face à l'accroissement de la demande d'enseignement supérieur (Eastman, 2006). Cette situation d'insuffisance des fonds (Clark, 2001) induite par des diminutions budgétaires des finances publiques, entraîne une dégradation des conditions des universités. Ce qui rend les institutions d'enseignement supérieur incapables de fournir les infrastructures (bâtiments, laboratoires de recherche...) et les matériaux (systèmes multimédias, matériels informatiques...) nécessaires.

b. Sur le plan externe :

Les universités s'acquittent avec succès de leur rôle social ; cela se manifeste par une expansion du chômage des diplômés dans la plupart des pays (Varghese, 2004). Ces institutions apparaissent comme une machine de production de diplômés en masse sans se préoccuper de leur absorption par le marché du travail. Ce qui les qualifie "d'énormes usines de diplômés" (Alava et Langevin, 2001). Certains accusent l'inadéquation de la formation, d'autres exposent la difficulté à faire face aux besoins de la société moderne.

D'autre part, avec l'évolution du marché du travail, la valeur des diplômes délivrés est contestée. Audier (2012) choisit comme titre à son article "l'université au péril de l'insertion". Et cela, "d'une part parce que l'Etat est devenu incapable de tout recruter devant le surnombre d'étudiants diplômés sortants, et un monde globalisé soumis à la compétition économique. D'autre part, ce péril s'explique aussi par le fait que les employeurs sont devenus eux aussi exigeants face aux impératifs du capitalisme" (Ndior, 2013).

2. L'apparition du paradigme entrepreneurial dans le milieu universitaire :

La révolution la plus profonde que connaît l'université moderne est sans doute un nouveau mode d'insertion dans le complexe économique et politique de chaque nation (Rocher, 1990). En d'autre terme, l'essor de l'économie de la connaissance observé partout dans le monde fait des universités le moteur même de la croissance économique (King et Nash, 2001; Yusuf, 2007). Etzkowitz et al. (2000) qualifient ce nouveau glissement de "seconde révolution académique".

Burton Clark, dans son ouvrage "Creating Entrepreneurial Universities – Organizational Pathways of Transformation", a été un des premiers auteurs à traiter ce phénomène, à travers l'analyse des perspectives d'évolution des universités européennes (Volkman, 2004). Ce terme a été employé pour introduire une certaine rationalité souvent politique à travers l'introduction des mécanismes du marché dans le management des universités (Jaziri et Paturel, 2009). Les études empiriques révèlent que le modèle entrepreneurial est issue essentiellement de l'expérience des grandes universités américaines (Matt et Schaeffer, 2015) telles : Harvard, Stanford et le Massachusetts Institute of Technology (MIT), sous l'influence de leurs relations relativement étroites avec l'industrie, et en raison notamment du financement limité de la recherche (Etzkowitz et al., 2000). Serait-il possible d'adopter cette expérience dans des pays en voie de développement comme l'Algérie?

Clark (1998), parle de l'émergence d'une université entrepreneuriale, c'est-à-dire celle qui participe à l'innovation régionale ou nationale en entreprenant des activités de commercialisation des connaissances, phénomène qui s'observe actuellement dans la plupart des pays industrialisés (Etzkowitz et al., 2000).

Pour Kitagawa (2005), l'expression "université entrepreneuriale" peut avoir plusieurs significations. Elle désigne ici des exemples précis d'activités entrepreneuriales menées par le personnel universitaire, notamment dans les domaines de la recherche contractuelle, des services de conseil technique, des

dépôts de brevets et de l'octroi de licences, ainsi que dans celui de la création de sociétés issues de la recherche technologique universitaire (Kitagawa, 2005). Cependant, Kerr (1963) suggère le terme "multiversités", vue la diversification des tâches universitaires. A ce titre, certains auteurs estiment que l'engagement de l'université auprès de l'industrie et de la société n'est pas récent (Jacobsson, 2002). Au contraire, cette relation est presque aussi ancienne que les universités elle-mêmes (Jencks et Riesman, 1968); et pourtant, la seconde révolution marque le début d'une nouvelle ère en la matière (Vorley et Nelles, 2008).

Loin d'être détachée des fonctions de base de l'université, la troisième mission est inextricablement liée à l'enseignement et à la recherche (Ibid, p.152). Selon le Conseil Supérieure d'Education (1994), la tendance actuelle dicte une réorientation des missions universitaires afin de prioriser cette troisième mission de développement économique :

- ✓ Pour la formation : la troisième mission est en mesure de doter les étudiants de diverses aptitudes. Pour Rocher (1990) ces étudiants doivent être créatif, inventif, producteur de connaissances ou de connaissances utiles, ou les deux ; soit pour appliquer des connaissances à des secteurs précis ; soit pour gérer l'innovation tout autant que le reste (Rocher, 1990). Pour réussir cet objectif l'université doit se reposer sur certains principes (CSE, 1994) : l'engagement envers la qualité et le service; la pertinence, la rigueur et l'excellence; l'accentuation de l'orientation internationale dans les programmes scolaires; la promotion de la formation continue auprès des citoyens et citoyennes; l'accent sur la formation fondamentale.
- ✓ Pour la recherche : la troisième mission contribue à rendre la vocation de recherche universitaire une vocation économique (Rocher, 1990). En d'autre terme, les travaux et les conclusions des chercheurs doivent s'orienter vers des champs et des thèmes présentant une "pertinence économique et/ou sociale" afin d'intéresser les pouvoirs politiques et économiques.

En prenant en considération ces nouveaux rôles et ces relations, l'université devient un acteur plus important dans la société. A cet égard, Martin et Etzkowitz (2000), indiquent selon certaines preuves anecdotiques que la Troisième mission contribuerait, à dynamiser les deux missions traditionnelles. Et au contraire, il existe peu de données fiables permettant d'affirmer que la Troisième mission, en tant que nouveau système de rôles, a un impact négatif sur l'enseignement et/ou la recherche (fondamentale) (voir Ziman, 1991; Geuna, 1999; Behrens et Gray, 2001 cité par Vorley et Nelles, 2008).

2.1. Définition de l'université entrepreneuriale :

Les publications relatives à l'université entrepreneuriale se sont multipliées ces dernières années, de même que les rapports stratégiques concernant les universités et leur "commercialisation" dans le monde entier (Gjerding et al., 2006). La revue de la recherche académique révèle d'emblée que le concept

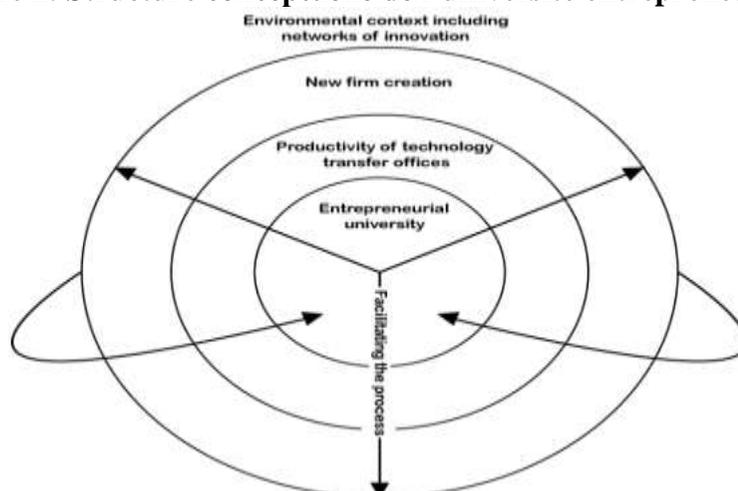
d'université entrepreneuriale divise plus qu'il ne réunit. L'exposé (voir annexe n°1) des différentes définitions données à ce concept en rend compte.

Nous constatons l'absence d'une définition ultime de l'université entrepreneuriale. Cela peut s'expliquer en grande partie par l'émergence de ce domaine de recherche (Rajhi, 2013). Toutefois, nous pouvons relever de ces définitions quelques critères similaires qui sont : l'interdépendance avec le gouvernement et les firmes industrielles, les différentes sources de revenu, les activités entrepreneuriales des acteurs de l'université (étudiants, universitaire, faculté), l'implication de différentes stratégies afin de devenir flexible et innovante pour s'adapter aux mutations et subvenir aux besoins des différentes parties prenantes (Guerrero-Cano, Kirby et Urbano, 2006).

Dans cette optique, l'université entrepreneuriale désigne l'introduction des pratiques entrepreneuriales dans l'ensemble de ses politiques internes et de ses orientations (Clark, 1998). Ainsi, l'université entrepreneuriale est une université qui adopte des pratiques entrepreneuriales dans son environnement interne (au niveau de ses missions, elle-même en tant qu'organisation est assimilée à un intrapreneur et ses membres sont des acadépreneurs) et avec son environnement externe (Rajhi, 2011).

Bien que la notion de "l'université entrepreneuriale" est divisée, elle connaît un développement rapide dans plusieurs pays particulièrement aux Etats-Unis et 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 (Goy, 2012).

Rothaermel, Agung et Jiang (2007), offrent de nouvelles pistes de recherche sur l'entrepreneuriat académique, à travers l'examen de 173 articles dans des revues anglophones entre 1981 et 2005 concernant l'entrepreneuriat universitaire. Ils identifient quatre principaux courants [1] de recherche, à la fois interdépendants et complémentaires (Goy, 2012). Ces auteurs exposent ces courants de recherches dans la figure suivante :

Figure 1: Structure conceptuelle de l'université entrepreneuriale

Source: Rothaermel, Agung et Jiang (2007), "University entrepreneurship: a taxonomy of the literature", *Industrial and Corporate Change*, 16 (4), P. 707.

Selon la Figure 1, il existe une interaction entre: l'université entrepreneuriale, la productivité de bureaux de transfert technologiques, la création de nouvelles entreprises et le contexte environnemental qui incorpore les réseaux d'innovation. Rothaermel et al (2007) illustrent à travers ce modèle que l'université entrepreneuriale représente une entité qui génère les progrès technologiques et facilite leur diffusion. Cela à travers des intermédiaires tels que les bureaux de transfert technologiques et la création des incubateurs ou des parcs scientifiques qui facilitent la création de nouvelles entreprises (Rothaermel, Agung et Jiang, 2007). L'action entrepreneuriale constitue pour ce courant de recherche une étape dans l'évolution naturelle du système universitaire. Autrement dit, l'université doit traiter le développement économique comme une nouvelle mission qui s'ajoute à ses missions traditionnelles, soit la formation et la recherche.

Selon Rothaermel, Agung et Jiang (2007), les travaux de ce courant de recherche ont essayé de répondre à de multiples interrogations:

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?

2.2. Les facteurs de développement de l'université entrepreneuriale: revue de la littérature

Le concept "Université entrepreneuriale" bien qu'il ne soit pas employé par tous les auteurs ayant abordés cette problématique. La littérature révèle néanmoins

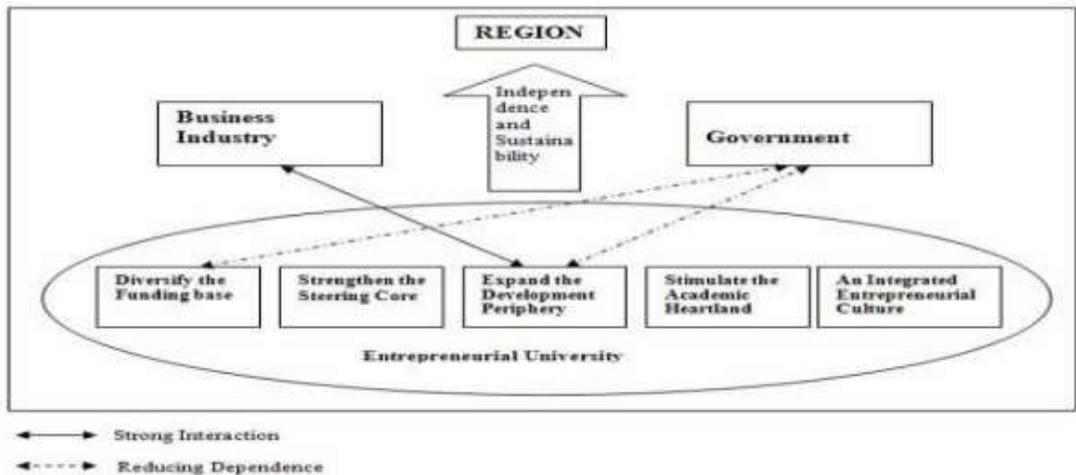
un intérêt certain, voire passionné, pour la question des transformations en cours au sein de l'institution universitaire (Therrien, 2005).

a. Modèle de Clark (1998,2004):

Plusieurs chercheurs ont tenté de caractériser les actions menés par les universités pour devenir plus entrepreneuriales, le mérite revient à Clark (1998) qui a été le premier à présenter le concept d'université entrepreneuriale. Il se fondait sur l'étude de cinq universités européennes, Warwick en Angleterre, Strathclyde en Écosse, Twente aux Pays-Bas, Joensuu en Finlande et Chalmers en Suède (Clark, 1998). Clark identifie cinq éléments clés permettant d'assurer une transition réussie vers l'université entrepreneuriale (voir Figure 2):

- Un centre de pilotage décisionnel renforcé: ce centre de pilotage doit être capable de faire face à l'évolution et à l'expansion du marché. Cette situation entraîne la création des spin-off, des centres de recherche en liaison avec l'industrie, etc... ;
- Un développement élargi de périphérie: signifie la création d'unités capables de gérer avec dynamisme et souplesse leurs activités avec l'extérieur et leurs rapports avec les tiers (Gjerding et al, 2006). Pour Clark, ces unités, qui travaillent au-delà des domaines traditionnels de l'université doivent: "établir souvent des liens avec des spécialistes, organismes ou groupes, extérieurs; donner naissance à un cercle entièrement nouveau d'unités non traditionnelles, et les centres de recherche orientés vers l'extérieur; de définir les problèmes et les domaines de recherche sans les rattacher à tel ou tel champ disciplinaire" (Ibid, p.97);
- Une base de financement diversifiée: la diversification de ces sources oblige les établissements universitaires à assembler en plus des fonds gouvernementaux des financements auprès : des entreprises privées, des établissements étatiques régionales et locales et des services fournis aux étudiants (droits de propriété intellectuelle, des droits de scolarité), etc...
- Un cœur de l'université dynamisé: pour assurer avec succès cette transition, ces unités centrales doivent aspirer à devenir proactives, volontaires et délibérément entrepreneuriales. Ce qui nécessite une mise en place d'une nouvelle structure hiérarchique dans laquelle les gestionnaires se trouvent sur un pied d'égalité avec les professeurs, les chefs de département et des directeurs de recherche (Gjerding et al, 2006);
- Une culture entrepreneuriale intégrée: la culture entrepreneuriale est considérée comme un moyen favorisant et absorbant simultanément le changement. Clark (2004) affirme que "pour créer éventuellement sa propre dynamique perpétuelle ou le dynamisme qui est ce qui doit arriver pour réussir comme université entrepreneuriale, les idées, les croyances, les attitudes et les valeurs font partie de la culture entrepreneuriale, et tout le personnel doit finalement être hautement aligné sur ces aspects pour aboutir à de bons résultats entrepreneuriaux".

Figure 2: Le modèle de Clark



Source: Clark, B (1998), *Creating entrepreneurial universities*, Pergamon Press, London. Les facteurs relevés dans les travaux de Clark (1998) ont subi moult critiques à cause d'abord de la non représentativité de l'échantillon (cinq universités), ensuite, à cause d'une plus forte compétitivité constaté aujourd'hui dans l'environnement universitaire. Pour Burykhina (2009) le modèle de Clark ne fournit qu'une description des mesures à suivre pour transformer l'université en une organisation entrepreneuriale.

Cependant, selon un certains nombres d'auteurs l'université ne peut devenir entrepreneuriale (Shattock, 1999; Van Vught, 1999) que si ces facteurs sont réunis. Plus récemment, Clark (2004) étoffe dans son deuxième ouvrage intitulé "Sustaining Change in Universities" [2] le concept d'université entrepreneuriale en faisant référence à l'université adaptative, l'université proactive et l'université innovante (Shattock, 2005).

b. Modèle d'Etzkowitz (2000, 2004):

Pour Etzkowitz et ses collègues (2000), l'université entrepreneuriale désigne l'avènement d'une coopération plus étroite entre les universités, le monde des affaires et l'État (ce que l'on appelle le modèle de la triple hélice) dans une économie fondée sur le savoir où l'on tiendrait compte du potentiel des universités comme partie intégrante des systèmes novateurs (Rinne, Koivula, 2005). Etzkowitz et al. (2000), ont illustré les mécanismes et les structures émergentes nécessaires pour la mise en place d'une université entrepreneuriale, relevant ainsi quatre modifications importante au sein des institutions universitaires:

- "Au niveau interne, l'Université entrepreneuriale signifie une réinterprétation des tâches académiques traditionnelles à la lumière des nouvelles exigences socio-économiques.
- Le paradigme entrepreneurial dicte également des changements au niveau des arrangements institutionnels.
- Ces bouleversements au sein de la sphère universitaire engendrent des transformations similaires au sein des sphères industrielles et

gouvernementales, provoquant ainsi un nouvel équilibre entre les sphères institutionnelles et facilitant la compréhension et la négociation des règles dans lesquelles prennent place les collaborations entre institutions (Etzkowitz et al., 2000).

- En plus d'établir des liens avec des organisations déjà existantes, l'Université en tant qu'entrepreneur développe également la capacité institutionnelle de soutenir la création de nouvelles organisations "hybrides", telles la formation d'entreprises issues de la recherche académique (Webster et Etzkowitz, 1998; Etzkowitz, 2002) et la consolidation de liens interinstitutionnels via un projet innovateur commun" (Ibid, p.25-26). A travers l'analyse d'Etzkowitz (2004) sur le développement académique entrepreneurial aux Etats- Unis, en Europe et en Amérique Latine, a émergé un modèle composé de cinq propositions fusionnelles: "la capitalisation des connaissances; l'interdépendance entre l'université, l'entreprise et les pouvoirs publics; l'indépendance de l'université en tant qu'entité. Ainsi que l'hybridation des formes d'organisation pour dénouer les tensions entre interdépendance et dépendance; la réflexivité, dans le sens où la structure interne de l'université change continuellement à mesure que changent ses rapports avec l'entreprise et les pouvoirs publics" (cité par Gjerding et al, 2006).

c. Modèle de Sporn (1999, 2001):

Sporn (2001) a établi un modèle pour étudier le développement d'une "université adaptative". Pour cela, il a connecté la structure universitaire et les forces environnementales avec le management, la gouvernance et le leadership.

En conclusion, Sporn décèle, en se basant sur l'étude de six universités, six facteurs déterminants. Ces facteurs sont: les missions et les objectifs, la structure, le management, la gouvernance, la direction (le leadership) et la culture organisationnelle.

Tableau 1: Les facteurs déterminants d'une université adaptative

Critical Factors	Propositions
Environment	Adaptation at universities is triggered by environmental demands which can be defined as crisis or opportunity by the institution.
Mission, goals	In order to adapt, universities need to develop clear mission statements and goals.
Culture	An entrepreneurial culture enhances the adaptive capacity of universities.
Structure	A differentiated structure enhances adaptation at universities.
Management	Professionalized university management helps adaptation.
Governance	Shared governance is necessary to implement strategies of adaptation.
Leadership	Committed leadership is an essential element for successful adaptation.

Source: Sporn. B (1999), "Towards More Adaptive Universities: Trends of Institutional Reform in Europe", Higher Education in Europe, 24(1), P. 26.

Sporn complète les facteurs sus-cités par deux autres facteurs complémentaires à savoir l'autonomie institutionnelle et la diversité de source de financement.

d. Le modèle de Mora et Villarreal (2001):

Mora et Villarreal (2001) se sont focalisé à étudier le passage d'une université traditionnelle à une université innovante, en essayant de répondre à la question suivante: comment une université traditionnelle peut-elle devenir innovante? Ces auteurs ont décelé plusieurs facteurs susceptibles d'intensifier les activités novatrices dans les universités espagnoles, de modifier leur perspective culturelle, de les aider à redéfinir leurs objectifs, et d'améliorer leur efficacité. Ces facteurs se résument à (Mora et Villarreal, 2001):

- Développer un esprit de corps.
- Réduire des règlements relatifs aux activités universitaires.
- Introduire des spécialistes dans la direction des universités.
- Mettre en place de nouvelles méthodes de gestion.
- Développer un système interne d'incitations.
- Mettre en place une nouvelle structure de personnel enseignant.

e. Modèle de Zaharia et Gibert (2006):

Zaharia et Gibert (2006) dans leur article intitulé "*The Entrepreneurial University in the Knowledge Society*" avancent que la stratégie de transformation de l'université classique en une université entrepreneuriale pourrait s'articuler autour de quatre axes principaux:

- **La construction institutionnelle:** construction des structures académiques entrepreneuriales (Zaharia, 2002) ou d'une périphérie dynamique (Clark, 1998); nouvelles spécialisations, départements ou types d'enseignement; mise en œuvre d'un centre solide de prise de décisions.
- **La gestion des ressources humaines:** création d'un noyau académique dynamique; développement d'une culture entrepreneuriale commune.
- **La gestion organisationnelle:** gestion des savoirs; gestion des projets; diversification des sources de financement.
- **L'ouverture et l'internationalisation:** pôles universitaires, universités multinationales; réseaux internationaux de recherche; projets internationaux.

f. Modèle de Guerrero-Cano, Kirby et Urbano (2006):

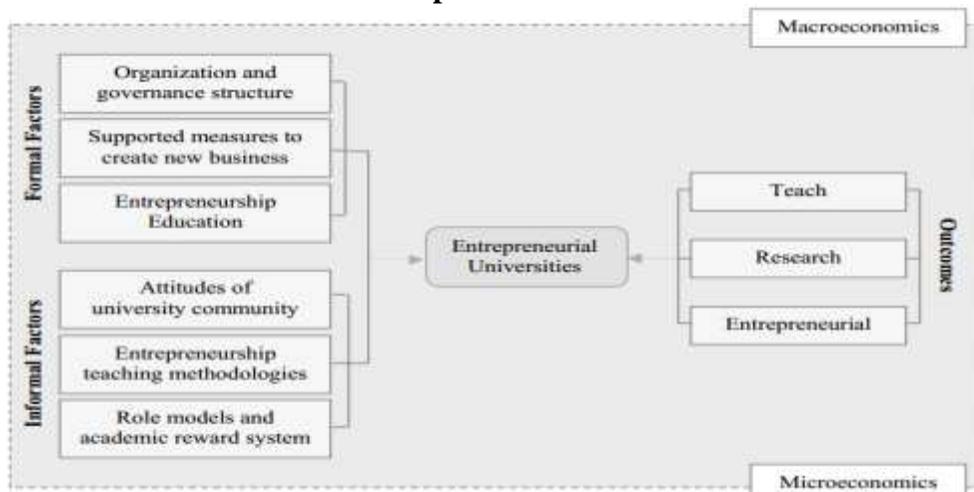
Guerrero-Cano, Kirby et Urbano (2006) ont réalisé une revue de la littérature sur les facteurs environnementaux susceptibles à affecter la création et le développement des universités entrepreneuriales. Pour atteindre cet objectif ils se sont basés sur une revue de littérature intégrée par trois sources de données : livres (13), journaux académiques (122) et documents de travail (8) entre 1965 et 2005. En se basant sur la théorie institutionnelle économique, ils ont distingué les modèles théoriques et les études empiriques sur les universités entrepreneuriales. Dans cette perception, ils ont avancé un modèle composé de facteurs formels ou de facteurs informels susceptibles d'affecter la création et le

développement des universités entrepreneuriales. Ce modèle est exposé ainsi (voir figure 3):

- **Des facteurs formels** qui englobent la structure organisationnelle de l'université et son gouvernement (mission, structure organisationnelle, management stratégique, professionnalisme des directeurs d'université, indépendance, flexibilité); les mesures incitatives pour supporter le lancement des stars-up (information, conseil, incubateurs, centres de création de nouvelles entreprises, parcs scientifiques, etc.); les programmes de l'enseignement de l'entrepreneuriat dans les universités (les programmes d'entrepreneuriat enseignés dans le doctorat, le master et la licence (quand et qu'est-ce qu'il doit être enseigné de manière transversale?).
- **Des facteurs informels** qui comportent les attitudes de l'université envers l'entrepreneuriat (étudiants, membres de l'université, employés académiques et autres, etc.); méthodologie de l'enseignement de l'entrepreneuriat (comment enseigner l'entrepreneuriat?); rôle modèles (succès des étudiants, membres de l'université, système de récompense universitaire).

Guerrero-Cano, Urbano, Kirby (2006) ont considéré que *les facteurs environnementaux micro-économiques et macroéconomiques* peuvent également influencer ce procédé. Dans ce sens, ces facteurs peuvent influencer positivement ou négativement le processus de création et de développement d'une université entrepreneuriale.

Figure 3: Les facteurs de création et de développement de l'université entrepreneuriale

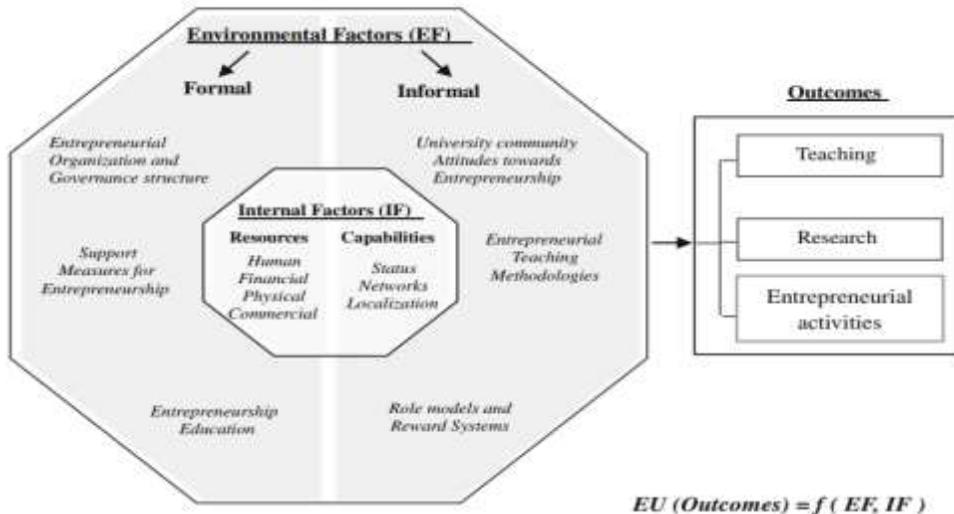


Source: Guerrero-Cano. M and al. (2006), Entrepreneurial universities: An institutional economic theory approach to the literature, Working paper of Autonomous university of Barcelona, p.10.

Il est à noter que le modèle proposé par Guerrero-Cano, Urbano, Kirby n'est pas confirmé empiriquement. C'est pour cela que, les auteurs ont identifié le besoin de mener une étude empirique (Rajhi, 2011). De ce point de vue, une analyse empirique exige des mesures spécifiques pour chaque facteur formel et informel

proposé dans ce modèle. En revanche, en intégrant la théorie de l'économie institutionnelle et l'approche basée sur les ressources, Guerrero et Urbano (2012) ont, en plus des facteurs institutionnels (les facteurs formels et informels) efficaces dans le développement de l'université entrepreneuriale, introduits les capacités et les ressources internes comme des facteurs efficaces du développement de l'université entrepreneuriale.

Figure 4: Modèle conceptuel de l'université entrepreneuriale



Source: Guerrero. M et Urbano. D (2012), "The development of an entrepreneurial university", The Journal of Technology Transfer, 37(1), P.47.

g. Modèle de Gibb, Haskins et Robertson (2009):

Gibb, Haskins et Robertson (2009) dans leur article intitulé "Leading the Entrepreneurial University: Meeting the Entrepreneurial Development Needs of Higher Education Institutions" se sont intéressés au débat sur l'université entrepreneuriale se focalisant étroitement à la commercialisation des résultats de la recherche et la propriété intellectuelle ainsi qu'aux craintes associées à l'idée que l'université est le résultat de ces deniers. Ces auteurs ont décelé deux principaux facteurs menant avec succès à une université entrepreneuriale:

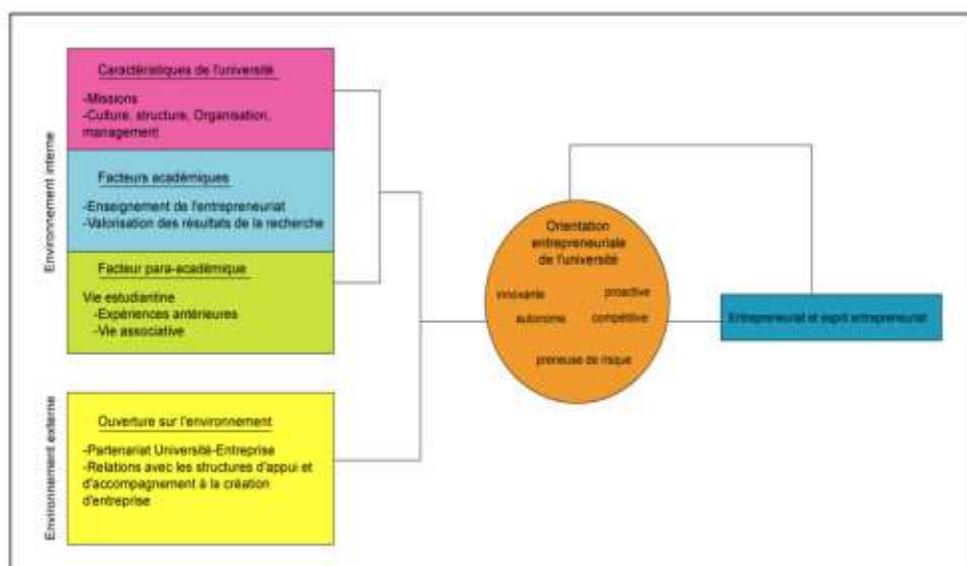
- ✓ L'organisation entrepreneuriale: une telle conception vise une direction entrepreneuriale engagée dans l'innovation, une maximisation de l'autonomie, un partage des valeurs et des missions pour la création d'une union, une incitation à innover et à apprendre des erreurs, une réflexion stratégique flexible, une délégation des responsabilités, un encouragement pour le personnel à développer et à entretenir des relations extérieures, etc.
- ✓ Le leadership entrepreneurial qui: nécessite la construction d'une culture partagée et des façons de faire, une vision intellectuelle du concept de l'entrepreneuriat et de son avenir, une capacité communicationnelle, un fort accent sur l'innovation, une capacité de créer des réseaux internes et

externes pour collecter des ressources, une prise de risque, une orientation stratégique forte, etc.

h. Modèle de Rajhi (2011):

Rajhi (2011) à travers les différentes propositions théoriques issues de la littérature a conçu un modèle conceptuel de développement de l'entrepreneuriat et de l'esprit entrepreneurial à l'université (voir figure 5). Ce modèle distingue entre les facteurs internes et les facteurs externes de l'université qui doit se lancer dans une orientation entrepreneuriale (Asli et El Manzani, 2016).

Figure 5: Modèle conceptuel de développement de l'entrepreneuriat et de l'esprit entrepreneurial à l'université



Source: Rajhi. N (2013), Un éclairage à la compréhension de l'université entrepreneuriale en Tunisie, Communication au 8ème congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat l'Ecosystème Entrepreneurial: Enjeu (x) pour l'entrepreneur, P.21.

Conclusion:

Il est généralement plus acceptable aujourd'hui que les universités soient un instrument pour faciliter le savoir contemporain basé sur l'économie. Désormais, les universités ne sont plus uniquement dédiées à l'enseignement et à la recherche; elles sont considérées comme les moteurs de l'économie de la connaissance (Vorley et Nelles, 2008).

Sur ce point la littérature ne montre aucun consensus de la définition des universités entrepreneuriales. Basé sur la définition proposée par Clark (1998): "l'université entrepreneuriale est une université qui introduit des pratiques entrepreneuriales dans l'ensemble de ses politiques internes et de ses orientations". Autrement dit, l'université entrepreneuriale doit posséder le pouvoir d'innover, de reconnaître, et de créer des opportunités, l'esprit de travail en équipe. Elle doit accepter de prendre des risques et de répondre aux défis, cherche à résoudre un changement substantiel à caractère organisationnel afin d'aboutir à une posture promettant pour l'avenir (Guerrero-Cano, Urbano et Kirby, 2006). Dans ce cadre, nous avons relevé à travers une revue de la

littérature divers modèles de développement de l'université entrepreneuriale. L'exposé de ces différents modèles nous ont permis de constater que les auteurs ne s'entendent pas sur la manière de créer ou de développer une université entrepreneuriale. En effet, la majorité de ces auteurs s'attèlent d'avantage sur le développement des caractéristiques institutionnelles (la structure, l'organisation, le management, et la gouvernance) (Kirby, 2007).

Néanmoins, certains chercheurs (Chung et Gibbons, 1997) contestent ces modèles mécanistes pour la création et le développement d'une université entrepreneuriale. Ils recommandent de développer une culture entrepreneuriale adéquate pour rendre le comportement entrepreneurial d'une organisation efficace. Alors que d'autres (Sporn, 2001; Stankovic, 2006) s'intéressent de plus près à la culture institutionnelle (dont les caractéristiques sont la prise de risque, la gouvernance partagée). Dans cette perspective, Rinne et koivula (2005) considèrent que "parmi les forces de cohésion nécessaires à la création d'une université entrepreneuriale figure une culture entrepreneuriale cohérente et généralement acceptée" (p. 114). Pour Barnett (2003) l'engagement dans une culture entrepreneuriale nécessite une identité et des rapports nouveaux, aussi bien pour les enseignants que pour les étudiants. Dans une même veine, Hay et al. (2002) énumèrent les obstacles susceptibles d'entraver la mise en place d'une culture entrepreneuriale dans les universités à savoir: le caractère collégial, professionnel et bureaucratique des universités (cité par Rinne et koivula, 2005). Shattock (2003) cite également un certain nombre d'obstacles comme: les actions de l'Etat et du système de financement, la culture organisationnelle et les traditions de l'autorité publique, le trop grand nombre de niveaux d'autorité, et l'absence d'un mécanisme robuste de pilotage central.

Par ailleurs, à la lumière des travaux ayant porté leur regard sur le phénomène de l'université entrepreneuriale, nous constatons qu'il est difficile de déterminer une liste de mesures qui induisent le renouvellement de l'université. De l'avis de Zaharia et Gibert (2005) "le processus de transformation entrepreneuriale est long et varie d'une université à l'autre, subissant l'influence des traditions, du développement économique, des facteurs culturels et des cadres législatifs". En définitive, nous considérons la création d'une université entrepreneuriale comme un processus (Clark, 2001) nécessitant des modifications à la fois en interne (touchant leur mission, leur structure, leur management, leur organisation, et leur culture) qu'en externe (touchant leur relation avec son environnement) (Rajhi, 2013).

Etzkowitz et al. (2000) soulignent que les universités qui adoptent une trajectoire entrepreneuriale cherchent à aligner la "troisième mission académique" du "développement économique" sur les missions traditionnelles d'"enseignement" et de "recherche". Pour Philpott et al. (2011) l'adoption de la troisième mission académique n'est pas sans risque et défis. Bien que le phénomène d'université entrepreneuriale ait suscité un intérêt accru parmi les universitaires et les décideurs politiques. Il existe des doutes sur l'effet de l'orientation entrepreneuriale des universités sur les missions traditionnelles

(Kalar et Antoncic, 2015). Ainsi, certains chercheurs redoutent que les missions traditionnelles de l'université ne soient négligées au profit des nouvelles orientations entrepreneuriales (Arvanitis et al, 2008; Lee, 1996; Perkmann et Walsh, 2008; Rasmussen et al, 2006).

Références bibliographiques:

- Allan N., G. et al (2006), L'université entrepreneuriale : vingt pratiques distinctives, Politiques et gestion de l'enseignement supérieur, 18 (3), 95-124.
- Alpha dia, A. (2011), L'université sénégalaise face à la problématique de l'entrepreneuriat, Revue de l'Entrepreneuriat, 10(1), 9-32.
- Audier, F. (2012), "L'université au péril de l'insertion", In Emmanuel Quenson et Solène Coursaget, La professionnalisation de l'enseignement supérieur : de la volonté politique aux formes concrètes, Octares, 197-207.
- Budyldina, N. (2018), Entrepreneurial universities and regional contribution, Int Entrep Manag J, Vol.14, 265–277.
- Clark, B. (2004), "Sustaining Change in Universities, Continuities in Case Studies and Concepts", Maidenhead, Society for Research into Higher Education & Open University Press.
- Clark, B. (2001), L'université entrepreneuriale: nouvelles bases de la collégialité, de l'autonomie et de la réussite, Gestion de L'enseignement Supérieur, Enseignement et Compétences, 13(2), 155.
- Etzkowitz, H.(2003a), Innovation in innovation: the Triple Helix of University-Industry-Government relations, Social Science Information, 42(3), 293-337.
- Etzkowitz, H. (2003b), Research groups as quasi-firms: the invention of the entrepreneurial university, Researchpolicy, 32(1), 109-121.
- Gibb, A. et al. (2009), "Leading the entrepreneurial University, Meeting the entrepreneurial development needs of higher education institutions", The National Council for Graduate Entrepreneurship (NCGE).
- Guerrero, M. et Urbano, D. (2012), The development of an entrepreneurial university, The Journal of Technology Transfer, 37(1),43–74.
- Harloe, M. et Perry, B. (2005), Repenser l'université sans la vider de son sens : engagements externes et transformations internes de l'université dans l'économie du savoir, Politiques et gestion de l'enseignement supérieur, 17(2), 31-45.
- Kalar, B., Antoncic, B. (2015), The entrepreneurial university, academic activities and technology and knowledge transfer in four European countries, Technovation 36-37, 1-11.
- Kirby, D.A. (2007), "Changing the entrepreneurship education paradigm", In Fayolle. A, Hand book of research in entrepreneurship education, vol.1, A general perspective, USA: Edward Elgar, Cheltenham UK.
- Kitagawa, F. (2004), Les universités et l'innovation dans l'économie du savoir : l'expérience des régions anglaises, Politiques et gestion de l'enseignement supérieur, 16(3), 61-87.

- Leydesdorff, L. et Etzkowitz, H. (2000), Le "Mode 2" et la globalisation des systèmes d'innovation "nationaux": Le modèle à Triple hélice des relations entre université, industrie et gouvernement, *Sociologie et sociétés*, 32(1), 135–156.
- Matt, M., et Schaeffer, V. (2015), Le soutien à l'entrepreneuriat académique dans le modèle d'université HUB, *Innovations*, 48(3), 13-39.
- Mora, J.G., Villarreal, E. (2001), Breaking down structural barriers to innovation in traditional universities, *Higher Education Management*, 13(2).
- Philpott, K. et al. (2011), The entrepreneurial university: examining the underlying academic tensions, *Technovation*, 31(4), 161-170.
- Rajhi, N. (2013), Un éclairage à la compréhension de l'université entrepreneuriale en Tunisie, *Communication au 8ème congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat l'Ecosystème Entrepreneurial: Enjeu (x) pour l'entrepreneur*, 1-37.
- Rothaermel, F.T., et al. (2007), University entrepreneurship: a taxonomy of the literature, *Industrial and Corporate Change*, 16(4), 691-792.
- Sporn, B. (2001), Building Adaptive Universities: Emerging Organisational Forms Based on Experiences of European and US Universities, *Tertiary Education and Management*, 7(2), 121-134.
- Vorley, T. et Nelles, J. (2008), (RE) Conceptualiser l'université : le développement institutionnel dans le cadre et au-delà de la "troisième mission, *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, 20(3), 145-165.
- Zaharia, S.E. et Gibert, E. (2005), The Entrepreneurial University in the Knowledge Society, *Higher Education in Europe*, 30(1), 31–40.

Renvois :

[1] Les quatre principaux courants de recherche sont (Goy, 2012) :

- ✓ Le premier courant perçoit les bureaux de transfert de technologies comme la passerelle officielle entre les universités et les milieux industriels. Ces derniers, ont été aux avant-postes de la recherche.
- ✓ 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.
- ✓ Les travaux du quatrième courant de recherches, 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.

[2] Clark (2004) est retourné dans les cinq établissements qui étaient au cœur de son étude de 1998 et a ajouté un certain nombre de nouveaux établissements, dont: l'Université Makerere en Ouganda, l'Université catholique du Chili, Monash University en Australie ainsi que plusieurs universités américaines, Stanford, MIT, University of Michigan, UCLA, North Carolina State University, Georgia Institute of Technology entre autres. Dans son deuxième ouvrage, il souligne qu'une université qui entend devenir entrepreneuriale ne peut pour se transformer se focaliser sur une seule pratique ou quelques unes (Gjerding et al, 2006).

Annexe : Les principales définitions de l'université entrepreneuriale

Année	Auteurs	Définition
1983	Etzkowitz	"Universities that are considering new sources of funds like patents, research under by contracts and entry into a partnership with a private enterprise".
1995	Chrisman, et al.	The Entrepreneurial University involves "the creation of new business ventures by university professors, technicians, or students".
1995	Dill	"University technology transfer is defined as formal efforts to capitalize upon university research by bringing research out comes to fruition as commercial ventures. Formal efforts are in turn defined as organizational units with explicit responsibility for promoting technology transfer.
1998	Clark	"An Entrepreneurial University, on its own, seeks to innovate in how it goes to business. It seeks to work out a substantial shift in organizational character so as to arrive at a more promising posture for the future. Entrepreneurial universities seek to become "stand-up" universities that are significant actors in their own terms".
1998	Röpke	"An entrepreneurial university can mean three things: the university itself, as an organization, becomes entrepreneurial; the members of the university-faculty, students, employees are turning the mselves some how into entrepreneur; and the interaction of the university with the environment, the "structural coupling" between university and region, follows entrepreneurial patter".
1999	Subotzky	"The entrepreneurial university is characterized by closer university business partnerships, by greater faculty responsibility for accessing external sources of funding, and by a managerial ethos in institutional governance, leadership and planning".
2002	Kirby	"As at the heart of any entrepreneurial culture, Entrepreneurial Universities have the ability to innovate, recognize and create opportunities, work in teams, take risks and respond to challenges".
2003	Etzkowitz	"Just as the university trains individual students and sends them out into the world, the Entrepreneurial University is a natural incubator, providing support structures for teachers and students to initiate new ventures: intellectual, commercial and conjoint".
2003	Jacob, et al.	"An Entrepreneurial University is based both commercialization (customs made further education courses, consultancy services and extension activities) and commoditization (patents, licensing or student owned star-ups)".
2004	Etzkowitz	"...The entrepreneurial university as one taking «a pro-active stance in putting knowledge to use and in broadening the input into the creation of academic knowledge» it means that the university takes a strategic view of its own development and its relationship to potential partners but it is much more than that. On the one hand the relationship of the university to society changes, while on the other hand, there is a renovation of the internal structure of the university".
2005	Zaharia et Gibert	" Pour remplir leurs rôles, les universités doivent adopter une position entrepreneuriale au niveau de la gestion de gens, de savoirs et de compétences. De cette manière, sa mission éducative et sa gestion entrepreneuriale définissent l'université entrepreneuriale".
2005	Fuller	" Une université entrepreneuriale est utilisée pour désigner les activités d'enseignants individuels ou d'équipes qui arrivent particulièrement à s'autofinancer généralement en commercialisant leurs connaissances (recherche et formation) auprès de clients spécifiques dans les secteurs public et privé".
2006	Miclea	" Afin d'être considérée prestigieuse, une université doit être agressivement innovatrice, proactive et sensible aux besoins des différentes parties concernées. Cela signifie que, en plus de l'enseignement et de la recherche, une université entrepreneuriale devrait être hautement impliquée dans le développement économique et social de la région et du pays, et être un agent actif dans la promotion d'une économie basée sur le savoir. Devenir entrepreneuriale semble être le critère d'or de toute université dynamique d'aujourd'hui ".
2006	Guerrero Kirby et Urbano	"Entrepreneurial University is defined as an university that have the ability to innovate, recognize and create oportunities, work in teams, take risks and respond to challenges, on its own, seeks to work out a substantial shift in organizational character so as to arrive at a more promising posture for the future. In other words, is a natural incubator that provides support structures for teachers and students to initiate new ventures: intellectual, commercial and conjoint".
2007	Rothaermel, Agung et	"...that generates technology advances and facilitates the technology diffusion process through intermediaries such as technology transfer offices and the creation of incubators

	Jiang	or science parks that spawn new firms".
2007	Ibarra-Colado	"The fundamental characteristic of the entrepreneurial university lies on the systematic adoption of business like organizational forms and management technologies, and the incorporation of the rhetorical games of corporations associated with excellence, quality and competition, under the premise that university is not essentially different from any other enterprise and therefore can be handled in the same way".
2007	Kekale	"An entrepreneurial university, on its own right, actively seeks to innovate in how it goes about its business".
2008	Guenther et Wagner	"The entrepreneurial university is a manifold institution with direct mechanisms to support the transfer of technology from academia to industry as well as indirect mechanisms in support of new business activities via entrepreneurship education".
2009	Gibbet al.	"The entrepreneurial university concept embraces universities of all types including those with a strong research tradition as well as newer organizations".
2011	Kirby, Guerro et Urbano	"Entrepreneurial university is a natural incubator that, by adopting a coordinated strategy across critical activities (e.g., teaching, research and entrepreneurship), tries to provide an adequate atmosphere in which the university community (e.g., academics, students and staff) can explore, evaluate and exploit ideas that could be transformed into social and economic entrepreneurial initiatives".
2012	Audretsch, Hülsbeck et Lehmann	"The role of universities is more than generating technology transfer (patents, spin-offs and start-ups), and rather, contribute and provide leadership for creating entrepreneurial thinking, actions, institutions and entrepreneurial capital".
2012	Guerrero et Urbano	"An entrepreneurial university could be defined as a survivor of competitive environments with a common strategy oriented to being the best in all its activities (e.g., having good finances, selecting good students and teachers, producing quality research)".
2012	Liu	"The entrepreneurial university model originated in the process of the utility of knowledge to industry, in which substantial returns will be gained through selling knowledge".
2012	Taylor	"Entrepreneurial in the broad sense of generating a growing percentage of funding from non-state sources or linking more closely to society through third-stream activity with an industrial or commercial association".
2013	Urbano et Guerrero	"Entrepreneurial university needs to become an entrepreneurial organization, its members need to become entrepreneurs, and its interaction with the environment needs to follow an entrepreneurial pattern".
2014	Guerrero, et al.	"The nature of an entrepreneurial university is such that graduates are perceived not only as future job-seekers but also as future job-creators, and the organization and content of teaching activities reflects this conception".
2015	Trippl, Sinozic et Smith	"The entrepreneurial model claims that universities promote the development of their regions by engaging in patenting, licensing and academic spin-off activities, generated from university subjects such as engineering, information technology and biotechnology, in which the knowledge produced overlaps more readily with products and processes that industry and market structures can absorb".
2016	Etzkowitz	"The entrepreneurial university is first and foremost a regional actor"

Sources: inspiré de:

- Guerrero-Cano. M, Kirby. D et Urbano. Op.cit, P. 4.
- Rajhi. N, Op.cit. pp. 6-9.
- Budyldina. N, Op.cit. p. 269