HAL
open science

Proposition d'un mode opératoire pour caractériser la nature entrepreneuriale des universités

Hervé Goy

To cite this version:

Hervé Goy. Proposition d'un mode opératoire pour caractériser la nature entrepreneuriale des universités. 2012. halshs-00704627

HAL Id: halshs-00704627

https://shs.hal.science/halshs-00704627v1

Preprint submitted on 7 Dec 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.

halshs-00704627, version 1 - 5 Jun 2012

CHAPITRE XX

Proposition d'un mode opératoire pour caractériser la nature entrepreneuriale des universités

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, p.129). Cette transformation des universités vers un modèle entrepreneurial découlerait tout autant des conditions de leur développement interne, que de pressions externes sur les structures universitaires liées à l'émergence de l'économie de la connaissance (ETZKOWITZ et al., 2000).

Comme en atteste la revue de littérature réalisée par ROTHAERMEL et al. (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 structure 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 partiellement, les effets de cette montée en puissance de la culture entrepreneuriale au sein de nos établissements. A ce jour, une question reste

halshs-00704627, version 1 - 5 Jun 2012

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 me paraît importante à traiter, à une époque où l'entrepreneuriat occupe une place croissante au sein des universités à travers différents stades, allant de l'initialisation à l'intégration en passant par l'institutionnalisation (SCHMITT, 2005, p.290).

Aussi, l'ambition de ce texte vise à proposer un mode opératoire pour caractériser la nature entrepreneuriale d'une université. Pour ce faire, je reviendrai 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, mais il ne suffira pas à traiter la question posée dans ce chapitre. Dans le cadre d'une troisième et dernière partie, un retour sur la littérature en entrepreneuriat organisationnel me permettra finalement d'esquisser les grandes lignes de ma proposition.

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

Au sens de DUBOIS (1997), l'université, parce qu'elle est à la fois une institution (devant contribuer au maintien et à la diffusion de valeurs), une administration (tenue de remplir les missions assignées par l'Etat), un ensemble de corps professionnels (fondés sur l'appartenance à des disciplines d'enseignement et de recherche) et une sorte 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 organisées, des systèmes faiblement liés, des bureaucraties professionnelles… autant de caractéristiques qui feront dire à la plupart des observateurs (au premier rang

halshs-00704627, version 1 - 5 Jun 2012

desquels les universitaires eux-mêmes) que les universités sont (au mieux) très difficilement gérables !

Historiquement depuis les années 1960, quatre modèles ont cherché à caractériser le processus de prise de décision universitaire (MUSSELIN, 2001, p.163-164) : les approches collégiale, bureaucratique, politique et celle dite "de la poubelle". Il conviendrait, au passage, d'en ajouter une cinquième, décrite notamment par MCNAY (1995) : le modèle fondé sur la diffusion, au sein des universités comme dans la plupart des secteurs publics, de la culture d'entreprise. A mon sens, le fonctionnement des universités contemporaines repose sur un équilibre à la fois complexe et singulier entre ces cinq cultures. 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 (2004), *« 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 (NELLES et VORLEY, 2011), trois tendances caractérisent, pour l'essentiel, l'évolution des systèmes d'enseignement supérieur depuis le milieu du XXème siècle.

La démocratisation de l'accès aux études supérieures

Avec YIELDER et CODLING (op.cit.), on peut affirmer que la transition d'un enseignement supérieur élitiste vers un enseignement supérieur de masse, après la seconde guerre mondiale, constitue le point central du changement intervenu au niveau international, sous des pressions à la fois démographiques, sociales et économiques. Dans le cas français notamment, ce mouvement s'est reproduit entre 1988 et 1995, donnant ainsi lieu à une seconde vague de massification.

halshs-00704627, version 1 - 5 Jun 2012

La globalisation de l'enseignement supérieur

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 concurrence désormais planétaire entre les systèmes d'enseignement supérieurs. 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, les principales tendances intervenues ces dernières décennies dans le financement de l'enseignement supérieur, pour la plupart des pays, sont la diversification des financements et un changement dans les relations entre les universités et l'État (CHEVAILLIER, 2002). 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 techniques de management dérivées des pratiques du secteur privé).

En résumé pour CLARK (op.cit., p.xiii), *« 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 états, la difficile maîtrise de la croissance de la production des savoirs ».* Face à ce constat, quelles réponses les travaux de recherche spécialisés en entrepreneuriat universitaire nous livrent-ils ?

2/ Une revue de la littérature académique en entrepreneuriat universitaire

halshs-00704627, version 1 - 5 Jun 2012

D'après NELLES et VORLEY (op.cit.), le développement de l'entrepreneuriat universitaire est lié à l'essor de la "troisième mission" des universités depuis les années 1980 : valoriser leur potentiel socioéconomique à travers des échanges de savoirs et la mise en œuvre de partenariats externes. En outre, les politiques publiques ont été d'une importance capitale 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" en 1999 en France ou encore de la "loi Tremonti" en 2001 en Italie). Pour autant selon ces auteurs, la littérature actuelle souffre à la fois d'une trop grande fragmentation et d'un déficit théorique, conséquences de l'écart entre les recherches sur l'entrepreneuriat universitaire (études empiriques) et sur l'université entrepreneuriale (en tant que modèle d'organisation).

Concernant ce dernier point, très peu de travaux permettent de répondre à la problématique de ce chapitre, 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 »* (p.xiv), ou que *« les universités entrepreneuriales cherchent à devenir les acteurs de leur propre développement »* (p.4). Tout au plus, MIGNOT-GERARD (2003) décrit-elle l'existence d'un certain nombre de tendances caractéristiques, selon elle, de l'émergence de l'université entrepreneuriale dans le courant des années 1990 en France : le développement du management stratégique, la mesure de la performance, la réduction des coûts, l'évaluation des activités d'enseignement et de recherche, le développement de partenariats externes, le renforcement de la direction institutionnelle. Cet "inventaire à la Prévert" me paraît néanmoins assez peu opérationnel pour caractériser effectivement la nature entrepreneuriale des universités.

A partir de l'analyse de 173 articles publiés dans des revues anglophones entre 1981 et 2005 (dont près des 3/4 depuis 2000) dans le domaine de l'entrepreneuriat universitaire, ROTHAERMEL et al. (op.cit.) ont identifié quatre principaux courants de recherche, à la fois interdépendants et complémentaires. Ces différents domaines constituent, selon eux, un cadre conceptuel global, représenté selon la figure 1 ci-après.

halshs-00704627, version 1 - 5 Jun 2012

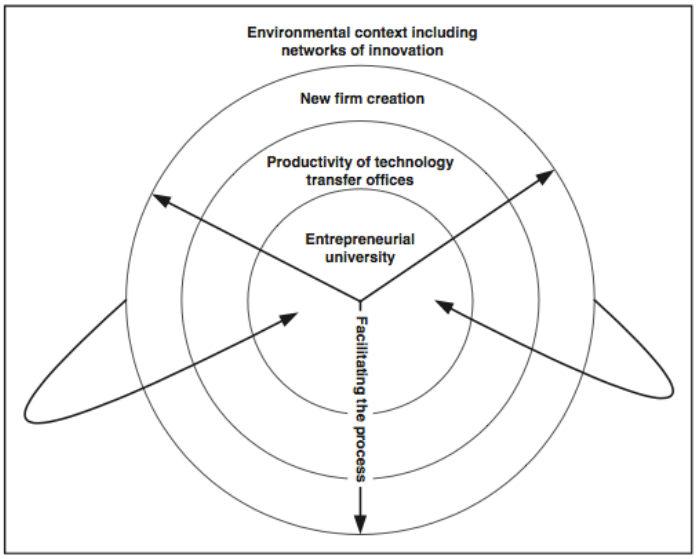

Figure 1 : *Conceptual framework of university entrepreneurship (*ROTHAERMEL *et al., 2007)*

- Le courant de recherche sur l'université entrepreneuriale envisage l'activité entrepreneuriale 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. Si une partie des travaux de ce courant cherche effectivement à savoir pourquoi certaines universités sont plus entrepreneuriales que d'autres, seules des réponses très parcellaires ont été apportées (centrées sur le potentiel de R&D, le rôle des laboratoires de recherche, l'effet d'incitations ou de la localisation, le processus de transfert de technologie, la description de la transformation entrepreneuriale d'une université, ou bien encore les rapports à l'environnement).

- Avec l'accroissement des activités entrepreneuriales des universités, les bureaux de transfert de technologie ont été aux avant-postes de la recherche, dans la mesure où ils sont souvent perçus comme la passerelle officielle entre l'université et l'industrie : le deuxième

halshs-00704627, version 1 - 5 Jun 2012

courant de recherches envisage l'entrepreneuriat universitaire selon l'activité et la performance de ces structures.

- Les travaux du troisième courant de recherche évaluent l'entrepreneuriat universitaire en fonction du nombre de nouvelles entreprises créées (c'est-à-dire essaimées à partir d'activités développées au sein de l'université), de leurs caractéristiques comme de leur pérennité dans le temps.

- Pour les travaux du quatrième courant de recherche, 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'étude de quatre dimensions (les réseaux d'innovation, les parcs scientifiques, les incubateurs et la localisation géographique).

Face à ces différents constats, qui ne permettent pas d'apporter de réponse satisfaisante à la question posée dans ce chapitre, un retour sur les principaux courants de la littérature en entrepreneuriat organisationnel me semble nécessaire.

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

RANDERSON et FAYOLLE (2010) soutiennent l'idée selon laquelle 'orientation entrepreneuriale' et 'management entrepreneurial' sont 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, d'après eux, substituables. Voyons brièvement en quoi la problématique posée dans ce chapitre 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 : pour mesurer l'intensité

halshs-00704627, version 1 - 5 Jun 2012

entrepreneuriale, Danny MILLER a conçu une échelle isolant les comportements de prise de risque, 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"* me paraît particulièrement adaptée aux caractéristiques de l'organisation des universités déjà évoquées (à la fois complexe et mêlant plusieurs cultures). Pourtant, les résultats récents de LUMPKIN et al. (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 conceptualisé par STEVENSON (1983) 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 détenues.

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 me 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 les pratiques d'acadépreneuriat (PATUREL, 2005) se développent.

halshs-00704627, version 1 - 5 Jun 2012

En définitive pour RANDERSON et FAYOLLE (op.cit.), l'approche par le management entrepreneurial porte 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 (individuelles) 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'opportunité 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, au contraire du management entrepreneurial, s'apparente davantage à une mesure instantanée de l'intensité entrepreneuriale d'une organisation, à travers 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 entreprenante. 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 l'élément déterminant.

Les 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 moi, dans la formulation d'une chaîne causale "processus – comportement – résultats", qui s'inspirerait du paradigme fondateur de l'économie industrielle (SCP pour structure -> comportement -> performance). Dans l'esprit d'une analyse à paraître (GOY, 2012), une approche conceptuelle plus intégrée de l'interdépendance des trois termes me semble préférable, telle que représentée comme suit.

halshs-00704627, version 1 - 5 Jun 2012

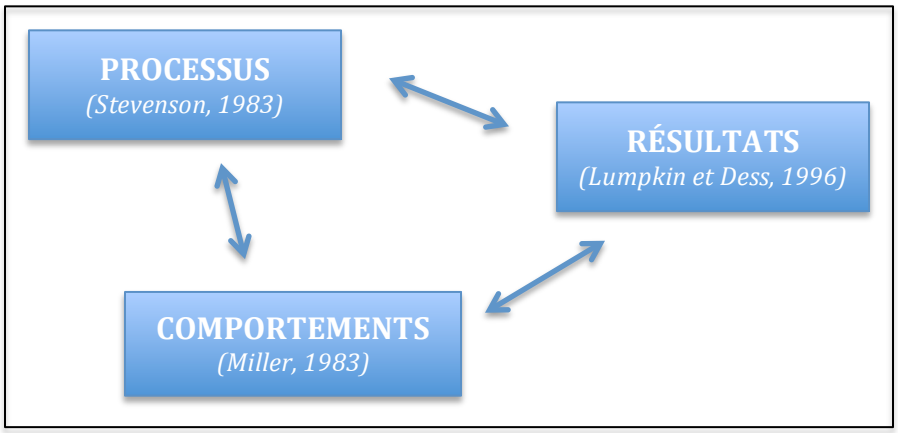

Figure 2 : *pour une approche intégrée de la recherche en entrepreneuriat organisationnel*

Le fait est qu'un tel cadre peut difficilement être opérationnalisé dans son ensemble, a fortiori dès lors que l'on viserait 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 me semblent plus particulièrement difficiles à mettre en œuvre. 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 Président d'université) est remise en cause, quels membres de la communauté universitaire conviendrait-il de cibler ? Combien de profils entrepreneuriaux serait-il nécessaire de mesurer ? 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 : quelles structures, quels systèmes d'incitation retenir ? Comment discriminer au final les universités par la mesure de critères trop génériques (comme la présence ou non d'incubateurs ou de bureaux de transfert de technologie par exemple) ?

C'est pourquoi, le choix d'une approche par les résultats pour caractériser la nature entrepreneuriale des universités me paraît plus opportune. Pour ce faire, je propose de renverser le postulat de CLARK (op.cit.) évoqué en début de chapitre : si l'évolution rapide des caractéristiques des systèmes

halshs-00704627, version 1 - 5 Jun 2012

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 aux transformations (challenge de la démocratisation, défi de la globalisation et enjeu de la diversification des financements) qui touchent l'ensemble des systèmes d'enseignement supérieur. La nature entrepreneuriale d'une université, relativement aux autres, pourrait ainsi être déduite par la mesure de ses résultats dans chacun de ces domaines, selon le tableau ci-après.

Type de transformation	Variables de référence	Indicateurs de mesure
DEMOCRATISATION	*Capacité à accueillir un plus grand nombre d'étudiants* *Capacité à accueillir une plus grande variété d'étudiants*	Taux de croissance annuelle moyenne des inscriptions Taux de bacheliers généraux accueillis en 1ère année
GLOBALISATION	*Attractivité des étudiants* *Attractivité des professeurs*	Taux de mobilité entrante Taux de recrutement exogène
FINANCEMENT	*Capacité d'autofinancement* *Participation au développement économique*	Taux de ressources propres Taux de 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 d'une université*

C'est donc l'approche de la nature entrepreneuriale des universités par leurs résultats face aux enjeux de massification, de globalisation et de diversification de leurs financements, qui est ici suggérée. Cette proposition présente plusieurs avantages. Elle permet, tout d'abord, d'identifier des indicateurs relativement objectivables et facilement quantifiables, indépendamment du mode de collecte des données. Elle offre également la possibilité de comparaisons inter-universités, au niveau national voire à des fins de comparaisons internationales, puisque le résultat de chaque indicateur

halshs-00704627, version 1 - 5 Jun 2012

proposé est un taux relatif. 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 des travaux liés au courant de l'orientation entrepreneuriale.

Conclusion

Depuis plus de vingt ans, deux tendances intéressent tout particulièrement les systèmes d'enseignement supérieur : l'avènement de l'économie de la connaissance comme nouveau stade de développement des économies capitalistes d'une part, et la mobilisation croissante de principes et outils 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 (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'autre 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 entrepreneuriale de la nature 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 la problématique posée dans ce chapitre s'intéresse à la détermination du "quoi", l'approche par les résultats me

halshs-00704627, version 1 - 5 Jun 2012

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 diplômes ? Pourquoi ne pas considérer, également, les démarches qualité dans lesquelles les universités s'engagent de plus en plus, 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 dans le temps. Finalement, l'évocation de ces 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.

halshs-00704627, version 1 - 5 Jun 2012

Références bibliographiques

BIRKINSHAW J. (1997), "Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives", *Strategic Management Journal*, vol.18, n°3, p.207-229.

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.

DUBOIS P. (1997), "L'organisation des universités : complexification, diversification, rationalisation, évaluation", *Sociétés Contemporaines*, n°28, p.13-32.

ETZKOWITZ H., WEBSTER A., GEBHARDT C. et TERRA B. (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.

GOY H. (2012), "Les universités", dans F. Tannery, A-C. Martinet, T. Hafsi et J-P. Denis (coord.), *Encyclopédie de la Stratégie*, Économica *(à paraître)*.

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., 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.

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.

MIGNOT-GERARD S. (2003), "Le leadership et le gouvernement dans l'analyse des organisations universitaires : deux notions à déconstruire", *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, Vol.15, n°2, p.147-177.

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

halshs-00704627, version 1 - 5 Jun 2012

MUSSELIN C. (2001), *La longue marche des universités françaises*, Paris : Presses Universitaires de France, 218p.

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.

PATUREL R. (2005), "Pistes de réflexion en vue de l'élaboration d'une grille de positionnement des pratiques de l'entrepreneuriat", *4ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat,* Paris, 23p.

RANDERSON K. et A. FAYOLLE (2010), "Entrepreneuriat organisationnel : enseignements stratégiques d'une approche comparée des principaux modèles", *Cahier de recherche du CERAG*, n°2010-07, 13p.

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.

SCHMITT C. (2005), *Université et entrepreneuriat : une relation en quête de sens*, L'Harmattan, collection Mouvements Economiques et Sociaux, 301p.

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

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

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.