

*Pression de l'environnement, laboratoires de recherche scientifique et  
stratégies entrepreneuriales*

**Ndouba DINGAMYO**

ESSEC

France

dingamyo@essec.fr

**Résumé**

*Les laboratoires de recherche scientifique, en tant que structures organisées, ont fait l'objet de bien peu d'études de la part des chercheurs en sciences de gestion. Des investigations exploratoires permettent de proposer le constat selon lequel les laboratoires font face à de nouveaux défis. Cela se traduit d'une part, par une contestation de leur légitimité intrinsèque. D'autre part, on assiste à une évolution considérable des attentes des parties prenantes à la recherche, notamment la puissance publique, les apporteurs de ressources financières, la société civile. Cette évolution a pour principale conséquence de générer une pression de l'extérieur assez contraignante sur ces laboratoires qui voient, de ce fait, leurs ressources humaine et budgétaire diminuées, leur liberté d'action contrainte. Pour s'en défaire, les laboratoires pourraient adopter au moins deux types de stratégie. Premièrement, une stratégie d'affrontement frontal avec les principales parties prenantes, notamment la puissance publique. Entre contestations et négociations, un nouvel équilibre des relations peut émerger et leur être favorable. Toutefois, cette stratégie n'est pas pérenne. Une seconde approche pour les laboratoires consisterait à développer des stratégies dites entrepreneuriales. Elles se résument à développer de nouvelles ressources internes ou à trouver de nouvelles opportunités à des ressources existantes.*

**Mots clés**

Recherche scientifique, analyse coût/avantage, théorie de l'agence, stratégies entrepreneuriales.

# Pression de l'environnement, laboratoires de recherche scientifique et stratégies entrepreneuriales

*Les laboratoires de recherche scientifique, en tant que structures organisées, ont fait l'objet de bien peu d'études de la part des chercheurs en sciences de gestion. Des investigations exploratoires permettent de proposer le constat selon lequel les laboratoires font face à de nouveaux défis. Cela se traduit d'une part par une contestation de leur légitimité intrinsèque. D'autre part, on assiste à une évolution considérable des attentes des parties prenantes à la recherche, notamment la puissance publique, les apporteurs de ressources financières, la société civile. Cette évolution a pour principale conséquence de générer une pression de l'extérieur assez contraignante sur ces laboratoires qui voient, de ce fait, leurs ressources humaine et budgétaire diminuées, leur liberté d'action contrainte. Pour s'en défaire, les laboratoires pourraient adopter au moins deux types de stratégie. Premièrement, une stratégie d'affrontement frontal avec les principales parties prenantes, notamment la puissance publique. Entre contestations et négociations, un nouvel équilibre des relations peut émerger et leur être favorable. Toutefois, cette stratégie n'est pas pérenne. Une seconde approche pour les laboratoires consisterait à déployer des stratégies entrepreneuriales. Elles se résument à développer de nouvelles ressources internes ou à trouver de nouvelles opportunités à des ressources existantes.*

## INTRODUCTION

Au cours du printemps 2004, la communauté scientifique s'est massivement mobilisée autour du mot d'ordre « Sauvons la recherche » lancé par le collectif de chercheurs du même nom. Cette crise sans précédent dans l'histoire de la recherche hexagonale, a atteint son point culminant le 9 mars de la même année où, après plusieurs descentes de chercheurs dans les rues, les directeurs de laboratoires scientifiques publics s'étaient engagés dans un processus formel de démission collective. C'est dans un tel contexte de crise, qu'interrogé par une presse parisienne sur les principales forces et faiblesses de la recherche scientifique nationale, Emile-Etienne Beaulieu, président de l'Académie des Sciences, résumait la situation des laboratoires en ces termes : « les mathématiciens français sont parmi les tout premiers du monde. Nous avons de grands physiciens. Notre niveau est très bon en astrophysique. Par contre, en biologie nous sommes très en retard, même si nous possédons encore des équipes de pointe. Ce n'est pas faute d'idées mais d'argent. Moi-même je passe mon temps à mendier pour financer un poste après l'autre. Je sais bien qu'en recherche on a toujours plus de projets que de moyens pour les mener à bien. Mais là, on a atteint un point critique. Il faut venir dans un laboratoire pour voir à quel point c'est épouvantable. On n'a même pas de quoi nettoyer ... »<sup>1</sup> Bien que cette crise de la recherche et le conflit qu'il implique avec la puissance publique possède des dimensions complexes, notamment conjoncturelle et structurelle, difficile à résumer dans le cadre d'un article, pour notre propos largement ancré en sciences de gestion, il est possible de relever au moins deux points clés.

Le premier renvoie à l'évolution des attentes des parties prenantes autres que les centres de recherche sur la valeur ajoutée de la recherche en ce début du troisième millénaire. Selon ces parties prenantes, la recherche scientifique ne doit plus seulement produire de la valeur académique, mais aussi et de plus en plus de la valeur technologique voire économique. Ces

---

<sup>1</sup> Interview d'Emile-Etienne Beaulieu, *Le Monde*, édition du 3 mars 2004.

parties prenantes sont le plus souvent le gouvernement, les régions et parfois l'Europe de Bruxelles. Certains citoyens, interrogés par des journalistes au cours de cette crise, abondent également dans ce sens.

Le second renvoie aux préoccupations des laboratoires de recherche qui constatent un tarissement progressif des moyens financiers et humains affectés à la bonne marche de leurs structures.

La compréhension diamétralement opposée du même phénomène qu'ont développés les laboratoires et les parties prenantes rend difficile le dialogue et constitue un des éléments prépondérants dans l'explication de la crise qui opposa le monde de la recherche et la puissance publique. Ce papier aux ambitions modestes, se propose de répondre à la question de recherche en deux volets suivante :

- i) quelles grilles de lecture ont développé les principales parties prenantes à la crise de la recherche en France au printemps 2004 ?
- ii) les laboratoires de recherche scientifique peuvent-ils faire l'économie d'une nouvelle acception de leur activité?

Après avoir montré que le nouveau contexte de l'activité de la recherche scientifique est caractérisé en grande partie par l'évolution des attentes des parties prenantes (section 1), nous montrerons que le conflit (la crise) relève en grande parties des différentes grilles de lectures mobilisées par les uns et les autres (section 2). Quelques propositions d'actions tirées de la littérature académique en gestion seront proposées en guise de piste de réflexion (section 3).

## **1. ELEMENTS DE METHODOLOGIE :**

Cette communication est avant tout le fruit d'un travail d'analyse conceptuelle. Sa vocation première est de combler l'absence de réactions significatives de la part des chercheurs en sciences gestion au moment de la crise de la recherche. En effet, leurs contributions aux débats sur l'avenir de la recherche dans l'hexagone, à consulter les archives de la presse nationale, furent rares voire inexistantes. Or, s'il est vrai que cette crise concerne d'abord des laboratoires de recherche scientifique, les chercheurs en sciences de gestion et en entrepreneuriat sont doublement concernés. Premièrement, beaucoup sinon la totalité mène leur activité de recherche dans des laboratoires. Sans doute qu'un laboratoire de sciences dures est assez différent d'un autre des sciences humaines et sociales. Néanmoins, les statuts et les problématiques rencontrées ne paraissent pas si éloignés que cela. Deuxièmement, le chercheur en sciences de gestion est également un citoyen. De ce fait, il a des droits et des devoirs relativement à sa société. Dès lors son opinion, du moment qu'il est suffisamment argumenté, peut toujours contribuer même modestement à l'amélioration de la société dans laquelle il ou elle vit.

Bien qu'il s'agisse donc avant tout d'un travail conceptuel, l'argumentation développée ci-après est néanmoins fondée sur une certaine méthodologie qui n'assure certes pas une validité externe conséquente aux propositions avancées. Le but poursuivi n'est pas de développer une nouvelle théorie mais d'explorer les logiques sous-jacentes de la crise de la recherche. Aussi, afin de repérer ces logiques explicatives, un examen systématique de la presse a été nécessaire. Nous avons introduit le groupe de mots clés « crise de la recherche » dans la base électronique LexisNexis et avons recueilli près de 800 articles de presse. Nous avons analysé des articles en provenance des quotidiens et des hebdomadaires généralistes comme *La Tribune* et *Les Echos*, *Le Monde*, *l'Express*, *l'Entreprise*, *l'Usine nouvelle*. Nous avons également écouté des émissions et débats radios et ou télévisés en provenance stations telles que BFM, France Inter, France Culture, TF1, Antenne 2, Antenne 3 pour ne citer que les plus connues<sup>2</sup>. Par ailleurs, afin de respecter une certaine neutralité, nous n'avons accordé de

---

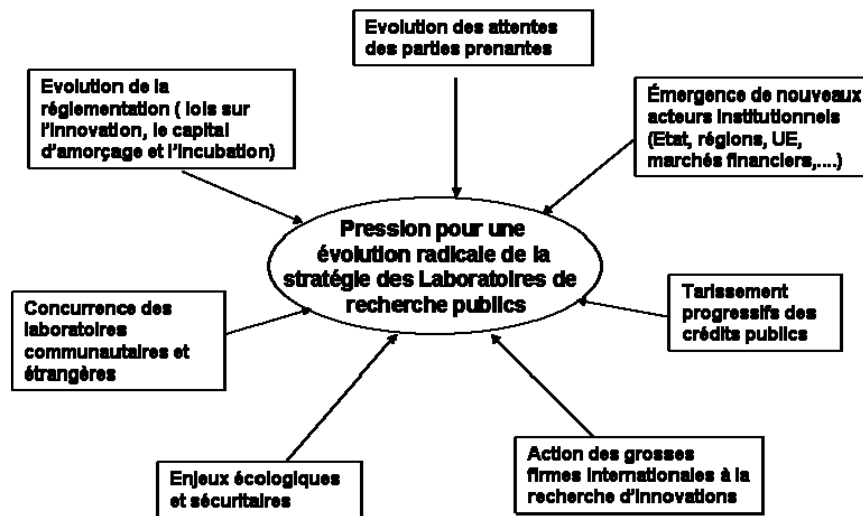
<sup>2</sup> La bibliothèque nationale François Mitterrand met à disposition des données sur les émissions de toutes les

l'importance qu'aux émissions qui relaient les faits au fur et à mesure qu'ils survenaient, notamment, les commentaires à chauds des différents acteurs, les manifestations de chercheurs dans les rues, les discours des portes paroles du gouvernement et ceux des chercheurs, etc. Nous n'avons retenu donc que les données qui relaient l'actualité au jour le jour et écarté les commentaires sur les données qui constituaient une sorte d'interprétation à posteriori des événements. Toute cette masse d'informations secondaires a par suite fait l'objet d'une interprétation qualitative.

## **2. VERS UNE EVOLUTION DES ATTENTES DES PARTIES PRENANTES :**

On pourrait croire que la recherche scientifique relève de la préoccupation exclusive des chercheurs, des laboratoires et des universités et grands organismes de la recherche qui les abritent. Si une telle vision était encore vraie il y a quelque temps, il n'en demeure pas vrai que de nouveaux acteurs investissent ce terrain et veulent peser de tout leur poids sur son organisation et sur ce qu'il faudrait faire de ses résultats. La conséquence de cet état de fait est l'émergence de nouveaux défis pour les laboratoires de recherche scientifique publics. Ces défis trouvent leur point d'ancrage d'une part, dans la contestation même de la légitimité intrinsèque du chercheur ou de l'enseignant chercheur. Le citoyen lambda, aux vus des interviews qui leur ont été accordés par les journalistes au cours de cette crise de la recherche, considère tout simplement le chercheur comme n'importe quel salarié qui doit obéir aux ordres de ses supérieurs. La dimension « corps académique ou scientifique », jadis objet d'une certaine respectabilité de la part de ce citoyen est aujourd'hui totalement occulté par lui. Il y en a qui s'interroge sur ce que fait un chercheur, sur son utilité ? Le chercheur se serait-il trop éloigné de la société ? C'est sans doute là une question qui mérite plus ample méditation. A côté du public large que sont les citoyens pris dans leur ensemble, un public plus ciblé s'intéresse de près à la recherche. Il s'agit des parties prenantes institutionnelles constituées notamment de l'Etat (la puissance publique dans la suite du texte), des grandes entreprises et de tous les apporteurs potentiels de ressources financières que sont le capital risque, l'Union Européenne, les régions, etc. Ces derniers par exemple, dans le cadre de leur programme de développement local ou régional, élaborent des plans et des programmes dont la recherche et l'innovation en constituent une dimension majeure et stratégique. C'est ainsi que si l'on considère les pôles de compétitivité, on remarque une spécialisation croissante des régions dans divers secteurs industriels : l'automobile, l'aéronautique, les agro-ressources, les nanotechnologies, pour citer quelques uns. Du coup, si un laboratoire ne se situe pas géographiquement dans la 'bonne région', il lui est de plus en plus difficile d'élaborer son programme de recherche sur des critères purement académiques. Car, les financements sont d'abord concentrés sur les domaines prioritaires de la région. Cette évolution a pour principale conséquence de générer une pression de l'extérieur assez contraignante sur les laboratoires qui voient, de ce fait, leurs ressources humaines et budgétaires diminuées, leur liberté d'action contrainte. Cette situation n'est cependant pas une fatalité pour les laboratoires et nous verrons plus loin que ces derniers peuvent développer des stratégies leur permettant d'avoir un relatif degré de liberté face aux comportements et réactions des parties prenantes. Par ailleurs, selon Mustar et Laredo (2002), cette situation n'est pas nouvelle. Elle a juste changé d'ampleur. C'est pourquoi l'on ne parlera pas de révolution, mais d'une évolution des attentes des parties prenantes

Figure 1 : Pression pour un changement de la stratégie des laboratoires de recherche publics



Dans cette communication, nous nous intéresserons spécifiquement à la puissance publique. Non pas que les autres parties prenantes ne constituent pas un cas d'analyse intéressant, mais parce que cet acteur fédère dans ses démembrements une part croissante des autres acteurs. En plus de ce premier argument, la puissance publique est concernée au sens où elle apporte le financement et l'infrastructure nécessaire à une bonne recherche (salaires, murs, machines, etc.). Elle détient également les instruments législatifs nécessaires à l'organisation du cadre juridique de la recherche et de l'innovation. A l'écoute des propos tenus par les uns et les autres tout au long du printemps 2004, une des hypothèses que l'on peut avancer est l'affirmation selon laquelle les laboratoires et la puissance publique développent une vision divergente de ce qu'est et sera l'activité de la recherche scientifique (quelle organisation, quel financement, quel résultat et quelle utilisation des résultats)? L'output de l'analyse stratégique proposée ici ne sera pas un quelconque avantage concurrentiel d'une partie prenante à la crise sur l'autre. On préférera l'expression « positionnement favorable » à celui de « compétition », car, dans ce contexte conflictuel, cela n'a pas beaucoup de sens qu'une partie ait la victoire sur l'autre. C'est ainsi que l'on peut dénombrer aux moins trois types de positionnement stratégique favorable.

- i) La puissance publique parvient à imposer son point de vue au monde de la recherche,
- ii) Le monde de la recherche maintient sa conception de la recherche scientifique tel quel,
- iii) Les deux parties arrivent à un compromis où tout le monde est satisfait.

On tentera de détailler ci-dessous le comportement stratégique de chaque acteur. Cela inclut la fonction d'objectif, le contenu de la stratégie et ses limites éventuelles.

### 3. FONDEMENTS THEORIQUES DES DIFFERENTES GRILLES DE LECTURE DEVELOPPEES PAR LES PRINCIPAUX ACTEURS.

L'existence même de la notion de conflit implique une divergence de point de vue concernant un même objet à savoir ici les résultats de la recherche scientifique. C'est un conflit dynamique, au sens où il s'étale dans le temps et nul ne sait quel point de vue s'imposera finalement. Il peut donc paraître utile de décoder les différentes grilles de lecture développées par chaque acteur ou groupes d'acteurs. La démarche d'analyse ne se veut pas homogène ni exclusive. Des chercheurs relevant d'autres disciplines des sciences humaines et sociales pourraient développer des grilles de lecture divergentes. Pour notre part, c'est la stratégie des organisations qui constitue notre point de départ. Elle s'explique au moins pour deux raisons.

Premièrement, la grille de lecture stratégique s'impose dès lors qu'il existe une situation de conflit<sup>3</sup> dont l'issue est aléatoire (Morin, 1990 ; Martinet, 1993). Deuxièmement, la stratégie peut être convoquée dès lors qu'il y a de l'incertitude concernant les activités de l'organisation. Or c'est bien sur un terrain très incertain, la valorisation de la recherche selon plusieurs types de modalités, que la puissance publique souhaite voir converger les laboratoires. En effet, l'activité de la recherche scientifique en soit est déjà assez incertaine. Un programme ou projet de recherche n'aboutit pas d'une manière certaine à des résultats publiables ou transférables dans le monde économique et industriel. Lorsqu'il y a des résultats, leur valorisation sous la forme d'un dépôt de brevets ou d'une création d'entreprise présente un retour sur investissement incertain. Il existe par ailleurs des coûts d'opportunités. Comment arbitrer entre l'investissement en temps, en ressources humaines et financières nécessaires aux activités de recherche et aux activités de valorisation ? Ce type d'incertitude économique ne peut que provoquer des réactions de précaution de la part des laboratoires.

### **3.1. Comportement stratégique de la puissance publique :**

En tant qu'acteur intentionnel, la puissance publique développe une certaine vision du monde dont on ne discutera pas ici ses présupposés idéologiques. On se contentera juste de donner une vision de son comportement stratégique. Pour ce faire, on tentera de donner sa fonction d'objectif avant de présenter l'outil d'analyse qu'elle déploie pour saisir l'activité de la recherche. Enfin, la théorie de l'action mobilisée pour contraindre les laboratoires à agir selon ses vœux est présentée.

#### **3.1.1. Fonction d'objectif :**

Différents enjeux nationaux et internationaux dont notamment la défense nationale, l'indépendance économique, la protection du patrimoine intellectuel et culturel de la nation, l'entrée dans une économie de la connaissance fondée sur le savoir, motive la puissance publique et détermine largement son action. Il faut compléter ses grandes motivations par s'autres plus modestes qui ressortent des débats : il s'agit fréquemment de création d'emplois, du coût de la recherche pour les finances publiques, de l'utilité sociale des chercheurs, etc. La puissance publique assigne désormais une nouvelle mission aux laboratoires de recherche :

- i) une mission de recherche
- ii) une mission d'enseignement
- iii) une mission de développement économique et technologique

Eu égard aux nombreux rapports remis aux gouvernements (rapport Guillaume, rapport Majoie, rapport Camdessus, rapport Sapir, la Cour des Comptes), aux différentes évaluations de la recherche (CNER<sup>4</sup>), aux différents articles parus dans la presse nationale au moment de la crise, il est possible de proposer une lecture de la grille d'interprétation appliquée par la puissance publique : l'analyse de type Coût/Avantage (Guillaume, 1972 ; Jones et Hill, 1988 ; Debandt et Foray, 1991). La stratégie adoptée tiendrait probablement de la relation d'agence (Jensen et Meckling, 1976; Coriat et Weinstein, 1995). De manière quelque peu schématique, on peut dire que la logique de la puissance publique serait : combien coûte la recherche et combien cela rapporte ? Le but avoué est donc d'augmenter la rentabilité économique et sociale de la recherche : créations d'emplois, impôts et taxes diverses, création de richesse sous la forme d'externalité de réseau. Très peu a été dit quant à la *rentabilité (productivité ?)* scientifique de cette recherche. En effet, si la puissance publique reconnaît la qualité de la recherche française et de l'enseignement dispensé dans ses universités et écoles de commerces et d'ingénieurs, donc reconnaît implicitement au chercheur d'avoir rempli la mission une et deux, elle demeure insatisfaite au sujet de la troisième mission. Il faut ici

---

<sup>3</sup> Voir à ce sujet la section IV (L'épistémologie de la stratégie) de l'ouvrage d'Hervé Couteau-Bégari (1999) *Traité de stratégie*, Economica, 2<sup>ème</sup> édition, pp 88-92

<sup>4</sup> CNER: Commission Nationale d'Evaluation de la Recherche.

différencier la contribution directe de la contribution indirecte. La contribution indirecte est déjà satisfaite au travers des actions de publication et d'enseignement des chercheurs. Elle consiste pour les laboratoires à être les « vendeurs » des résultats de leur recherche au travers de plusieurs modalités de transferts de connaissance qui seront explicitées plus loin. Pour mécaniquement améliorer cette rentabilité définie souvent sous forme d'un quotient, il est d'usage de diminuer le dénominateur et ou d'augmenter le numérateur. Au numérateur, il est demandé aux laboratoires d'augmenter le niveau de leurs activités de valorisation dont les modalités sont le plus souvent la création d'entreprises, le dépôt de brevets, l'octroi de licences d'exploitation, la signature de contrats de recherche et développement avec le monde industriel. La logique du dénominateur étant de minimiser le coût de la recherche, la puissance publique va entreprendre de limiter la masse salariale en limitant la création de nouveaux postes, en réduisant les crédits recherche des grands organismes de recherche et en incitant les laboratoires à trouver un complément de revenu dans l'augmentation de leurs relations contractuelles avec le monde industriel.

### **3.1.2. Contenu de la stratégie :**

Si l'analyse Coût/Avantage est souvent convoquée lorsqu'il s'agit de procéder à une évaluation de l'existant, elle ne constitue pas à proprement parler une théorie de l'action. L'augmentation du niveau de valorisation des résultats de la recherche nécessite une théorie de l'action. Dans cette veine, une analyse attentive des outils qui ont été mis en place dans le cadre de la politique nationale de la recherche et d'innovation tendrait à montrer que la puissance publique a privilégié une approche dont la théorie de l'agence semble être une composante majeure. Ainsi ; la puissance publique, en se plaçant dans le rôle du mandataire va, par une série de mesures incitatives, orienter le comportement des laboratoires (les mandatés) vers la valorisation. Cette stratégie est bien lisible aux travers des dispositifs d'incitations qui ont été mis en place ; notamment des différentes lois sur l'innovation (1982, 1999), loi sur l'incubation et le capital d'amorçage (1999), loi d'orientation et de programmation de la recherche (2006). Ces lois constituent le socle des mécanismes d'incitation que le principal (l'Etat) met en place pour inciter l'agent (les laboratoires, les centres de recherche en général) à se comporter dans le sens souhaité par lui. Ces lois comportent plusieurs volets. Elles ont été largement commentées par ailleurs pour que nous fassions l'économie de les reprendre ici (Emin 2003 ; Pirnay 2001 ; Verstraete, 2002). On peut les résumer en une phrase : elles contiennent des dispositifs incitatifs d'ordre administratif, juridique, fiscal et financière destinée à encourager les laboratoires à se lancer dans des actions de valorisation des résultats de la recherche.

### **3.1.3. Pour quel succès ?**

Il est à présent légitime de se poser la question de savoir si cette stratégie a été payante ? Dans un sens oui, même si comme on le montrera ci-après, certains effets secondaires peuvent être mis à son compte. Ne serait-ce qu'en prenant une modalité particulière de valorisation, à savoir la création d'entreprise, il est effectivement aisé de constater que cette politique a porté ses fruits. C'est ainsi que par le truchement du ministère de la recherche, l'Etat, a sélectionné 31 incubateurs auxquels il apporte un soutien financier de 152,5 MF pour trois ans, avec pour objectif la création de 800 entreprises nouvelles. En effet, le bilan de l'appel à projet incubation réalisé le 31 août 2002 par le ministère de la recherche et de la technologie a donné quelques résultats satisfaisants, notamment en termes d'incubateurs conventionnés(31), de projets incubés(635) de création d'entreprises(277) et de création d'emplois(1050). C'est ainsi que selon des données croisées (Mustar 1993, Ministère de la recherche/programme incubateur 2002), avant l'entrée en vigueur de la loi sur l'innovation de 1999, il y avait, annuellement, environ une bonne quarantaine de création d'entreprises par l'ensemble des organismes nationaux de la recherche. Aujourd'hui, on s'approche de la centaine d'entreprises

créées par an à partir de la recherche publique ; soit une augmentation de l'ordre de 250%. Il est probable que d'autres facteurs expliquent cette nette augmentation d'activité de création d'entreprises par les chercheurs. Certaines grilles de lecture en théorie des organisations peuvent expliquer que les laboratoires de recherche ont, pas à pas, construit un nouveau système d'interprétation de leur activité de recherche et ont fini par l'étendre à d'autres activités qui n'étaient pas dans leur us auparavant. Cependant, la simultanéité de cette variation à la hausse et de l'application des mécanismes d'incitation mis en place par la puissance publique ne peut laisser subsister que très peu de doute. Ce résultat positif est donc à mettre à l'actif de sa politique. On pourrait également mettre au crédit de la puissance publique d'avoir remis au goût du jour la réflexion sur l'utilité sociale de la recherche scientifique et d'avoir proposé des pistes pour sa traduction en résultat concret.

#### **3.1.4. Quelques limites de la stratégie déployée par la puissance publique :**

Lorsque l'on repasse le film des événements qui ont abouti à la grande manifestation des chercheurs du 7 mars 2004, on constate que ce relatif succès de la stratégie déployée par la puissance publique n'a pas manqué de générer des effets secondaires. Ces effets seraient probablement imputables aux grilles de lecture mobilisées par celle-ci pour, d'une part évaluer la recherche scientifique nationale, et d'autre part inciter les chercheurs à valoriser économiquement les résultats de leur recherche. Premièrement, la grille d'analyse Coût/Avantage, si elle a le mérite d'évaluer immédiatement ce que coûte la recherche, ne permet cependant pas de saisir totalement les avantages de la recherche scientifique pour la nation. Il subsiste et subsistera toujours un problème de définition des indicateurs de performance et de leur mesure. Du reste Foray (2000) dans son ouvrage sur l'économie de la connaissance évoque bien cette difficulté de mesure des effets induits par les résultats de la recherche dans l'environnement économique. Il avance la proposition selon laquelle seul le cinquième des effets induits peut être captés par les laboratoires et comptabilisés ; le reste des bénéfiques étant diffusé dans la communauté. De ce fondé, on peut dès ici considérer que les chercheurs ont rempli leur mission de contribuer au développement économique de la nation ; à cause du fait que les connaissances produites irriguent déjà le tissu économique (la troisième mission). L'exercice qui consiste à ne comptabiliser que les créations d'entreprises et les brevets directement déposés et exploités par les laboratoires ou leurs organismes de tutelle risque fort de faire oublier les quatre cinquièmes des bénéfices de leur recherche diffusés dans la nation sous forme d'externalité de réseau (Dalle, 1997). La grille d'analyse mobilisée par la puissance publique est un outil d'analyse statique. Or, appliquer une telle grille à une activité de long cycle ne peut qu'exacerber ceux qui la pratiquent et créer des tensions psychologiques insoutenables. Ainsi, une relecture évolutionniste paraîtrait plus appropriée même si le problème de la définition et de la mesure de la performance pourrait se poser ici encore avec plus d'acuité. Deuxièmement, le discours de la puissance publique cache mal une certaine admiration de la voie américaine ou Nord Européenne en matière de politique d'innovation. Si cela ne constitue pas à proprement parler un tort, l'imitation tout azimut de cette voie ne manquera pas de produire des frictions sociales au sein de la communauté de la recherche scientifique, Granovetter (1985), rappelle que toute action économique est encadrée dans une certaine forme de société. Elle est donc dépendante de l'environnement social dans laquelle elle se réalise. Par exemple, certaines mesures de la politique nationale d'innovation vont de soi aux Etats-Unis car les agents sociaux sont d'une certaine manière prédisposés à les accepter. Dans un contexte hexagonal, il faudra peut-être les accompagner de plus de pédagogie, pour la raison que le contexte social s'y prête moins bien.

En résumé, l'application d'une grille de lecture statique à une situation qui mériterait plus une analyse évolutionniste, la transposition sans grands efforts de pédagogie d'un modèle anglo-saxon, ont inévitablement créé chez les chercheurs une tension psychologique insoutenable. En conclusion de ce paragraphe, la stratégie déployée par la puissance publique, bien qu'ayant



démontré un certain succès, a fini par exacerber les chercheurs et les a conduits à la révolte ; d'où les événements du printemps 2004.

### **3.2. Comportement stratégique des laboratoires de recherche :**

Face aux pressions des grandes entreprises à la recherche d'inventions pour constituer leur potentiel d'innovation d'une part. Face aux manœuvres de la puissance publique pour les inciter à modifier le contenu de leur activité de recherche scientifique d'autre part. Que peuvent bien faire les laboratoires de recherche pour parer à ces 'menaces' ? Avant d'en arriver à la stratégie qu'ils pourraient déployer, il serait intéressant de s'attarder un moment sur ce qui fonderait leur fonction d'objectif.

#### **3.2.1. Fonction d'objectif :**

On peut considérer que pour les laboratoires, disposer de ressources en temps, en moyens humains et financiers, en infrastructures nécessaires à l'accomplissement de leur travail de recherche est primordiale. Le discours des personnes extérieures au monde de la recherche semble véhiculer l'idée que cette partie du processus est évidente et qu'il suffit juste de transférer ensuite les résultats vers le monde économique et industriel. Ceux qui sont impliqués dans cette activité sont conscients du fait que trouver du nouveau ne relève pas d'une démarche triviale. Il faut disposer d'une série de ressources critiques et d'un savoir-faire pour coordonner l'ensemble dans un but déterminé. C'est ce qui expliquerait peut-être que les revendications des laboratoires aient été exprimées en termes de moyens humains et financiers. Tout laisserait donc à penser que le conflit est né de la non-satisfaction de ces revendications. Or, nous avons précédemment émis la proposition selon laquelle la crise provenait des grilles de lecture et d'action privilégiées par la puissance publique. C'est-à-dire l'application d'une analyse statique privilégiant le court terme à une situation de long court et de la transposition d'un modèle anglo-saxon à un environnement sociale différent. Ce décalage n'est pas nécessairement problématique si l'on considère que ce pensent les acteurs de leurs pratiques et les réflexions des chercheurs (en gestion) sur les pratiques des acteurs ne coïncident que rarement<sup>5</sup>. Par ailleurs, certaines approches motivationnelles de l'entrepreneuriat<sup>6</sup> définissent le chercheur comme étant un individu ayant un goût prononcé pour l'autonomie, le challenge, la liberté d'initiative personnelle ; notamment en terme d'axe de recherche et de mode de valorisation à adopter. Il s'en déduit que la stratégie déployée par la puissance publique, engendre des frictions qui vont heurter son goût d'autonomie, son goût du challenge, sa liberté d'initiative personnelle. Ce qui risquerait à terme de produire un impact défavorable sur l'activité de base même du chercheur.

#### **3.2.2. Stratégies de conflit**

Face aux menaces qui pèsent sur le cœur même de leur activité, que peuvent faire les laboratoires de recherche ? Premièrement, développer une stratégie d'affrontement frontal avec les principales parties prenantes, notamment la puissance publique. **Entre contestations et négociations, un nouvel équilibre des relations peut émerger et leur être favorable.** Cette stratégie semble avoir été privilégiée au printemps 2004. Des milliers de chercheurs sont descendus dans les rues pour protester contre les propositions gouvernementales du

---

<sup>5</sup> Cet aspect de l'étude des organisations a bien été souligné dans le texte d'Alain Desreumaux « Stratégie : Etat de l'Art » ; 13<sup>ème</sup> Journées Nationales des IAE, Toulouse 1996

<sup>6</sup> Pour un développement théorique, la consultation de l'article de Raphael Amit et Eitan Muller peut-être d'un grand intérêt : « 'PUSH' and 'PULL' Entrepreneurship » *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson Collège Conférence, 1994. Pour une application dans un contexte français, lire P. Faber dans Thierry Verstraete (dir.) « La création d'entreprise par les chercheurs de la fonction publique : exploration des dimensions appelées par la loi sur l'innovation n°996587 du 12 juillet 1999 », Rapport pour le CNRS, 2003, pp 223-253

moment. Les directeurs de laboratoires ont par ailleurs menacé de remettre collectivement leur démission si rien n'était fait dans un délai raisonnable pour leur permettre de continuer leur mission dans des conditions matérielle, financière et psychologique acceptables.

### **3.2.3. Succès et limites de la stratégie de conflit :**

A la fin du printemps 2004, la stratégie de contestation initiée par les chercheurs s'est traduite par un succès réel caractérisé par le recul de la puissance publique face à leurs revendications. Ceci dit, l'observation attentive des événements suggère plutôt la prudence. En effet, la puissance publique a fait l'objet d'un choc exogène : les élections régionales. Soucieux de ne pas ouvrir plusieurs fronts sociaux, la puissance public a préféré jouer l'apaisement De ce fait, il est difficile d'affirmer sans réserve que son recul devant le dossier des chercheurs est uniquement dû à leur potentiel de mobilisation et de lutte. Ce qui confère à cette '*victoire*' un caractère provisoire. Si la puissance publique retrouve des forces à l'issue d'autres épreuves électorales, les chercheurs doivent, probablement, se mobiliser à nouveau.

Plusieurs limites peuvent être identifiées dans la stratégie déployée par les chercheurs. Premièrement, la stratégie d'affrontement frontale ne permet bien souvent que des victoires provisoires qui finissent tôt ou tard par s'inverser. Leur 'positionnement favorable' dans cette crise n'est certainement pas très soutenable. Deuxièmement, ils ne peuvent pas faire l'économie d'une réflexion structurelle sur l'évolution des sociétés occidentales vers l'économie de la connaissance et de la place que, eux doivent jouer dans un tel contexte. Puisqu'ils produisent et accumulent le savoir nécessaire à une telle économie, d'une manière ou d'une autre, la puissance publique aidée des grandes entreprises ne manquerait pas de revenir à la charge. Troisièmement, les laboratoires de recherche n'ont pas exploité toute leur potentialité interne pour formuler une nouvelle stratégie plus soutenable. Toutes ces limites appellent à la formulation d'une nouvelle proposition que nous développons plus loin à partir de la littérature académique en stratégie et en entrepreneuriat. Ceci, plus comme base de réflexion que comme outil normatif décrivant la bonne manière de parer les menaces externes qui pèsent sur les organisations de recherche publiques. Le tableau 1 ci-dessous donne un résumé comparatif des différentes logiques d'interprétation et d'action développés par les deux protagonistes au conflit de la recherche.

Tableau 1

Variables	La Puissance Publique	Les laboratoires de recherche
Conception de l'activité de recherche	Activité statique Focalisation sur les résultats de la recherche	Activité dynamique Focalisation sur la production des connaissances
Fondements théoriques d'arrière plan	Analyse Coût/Avantage Théorie de l'agence Théories des incitations rationnelles	Argumentations fondamentalement philosophique et idéologique marxisme
Ressources financières	Moins de crédits à la recherche	Plus de crédits à la recherche
Personnel de la recherche	Moins de personnel	Plus de personnel
Conception philosophique des résultats de la recherche	Connaissances appropriables	Connaissance comme objet culturel destinée à l'humanité entière et non appropriable
Qu'est-ce qu'il faut faire des résultats de la recherche?	Valorisation ou transfert au travers de la propriété intellectuelle, les brevets et licences, les contrats de R&D avec l'industrie, les créations de Spin-off.	Enseignement et publication sous forme de livres, d'articles, de papiers de recherche, et dans une moindre mesure le conseil

#### 4. PROPOSITION D'UNE GRILLE D'ACTION ALTERNATIVE POUR LES LABORATOIRES DE RECHERCHE ET DISCUSSIONS

Dans leur quête de développer une stratégie soutenable face aux 'menaces' en provenance de leur environnement, les laboratoires auraient avant tout besoin d'explorer toute leur potentialité interne (Wenerfelt, 1984 ; Barney, 1991 ; Teece, Pisano, Shuen, 1997, Prahalad, Hamel, 1990 ). Car, là se trouverait peut-être la clé de la durabilité de leurs actions. C'est ainsi que les laboratoires pourrait envisager une seconde approche : déployer des stratégies dites entrepreneuriales. Elles se résument à développer de nouvelles ressources internes ou à trouver de nouvelles opportunités à des ressources existantes. **La logique des stratégies entrepreneuriales trouve ses fondements dans le positionnement selon lequel, une organisation peut répondre à une menace externe en développant de nouvelles capacités et initiatives internes.** Elle s'inscrit à la suite de la proposition de Schumpeter : « toute tentative de faire les choses différemment dans le domaine de la vie économique devrait être considérée comme une innovation susceptible de fournir un avantage temporaire, et des profits à une firme » (1939, p 84). Les laboratoires sont des organisations où l'on trouve une concentration assez élevée de matière grise. Cette dernière est reconnue comme étant la matière première nécessaire au développement d'une économie fondée sur la connaissance. La recombinaison de ses ressources vers de nouvelles perspectives pourrait donc bien constituer un argument décisif dans ce monde en devenir. C'est également un argument de taille face aux positions défendues par la puissance publique. Pour Teece, Tisano et Shuen (1997), « *The strategic posture of a firm [a research laboratory for example] is determined not only by its learning processes and by the coherence of its internal and external processes and incentives, but also by its specific assets* ». Ce qui voudrait dire que pour un laboratoire les résultats de ses activités de recherche constituent en eux-mêmes des sources d'un positionnement favorable en situation d'interaction stratégique avec l'environnement externe. A ce titre, les propositions de Anne marie Knott(2003) semblent allées dans ce sens lorsqu'elle dit: « *The deployment of an organization's knowledge stock in multiple applications is a source of durable profit opportunities.* » <sup>7</sup> Ainsi pour un laboratoire de

<sup>7</sup> Anne Marie Knott( 2003)« Persistent heterogeneity and sustainable innovation» *Strategic Management Journal*, 24: 687–705

recherche, le déploiement de ses ressources stratégiques (ses résultats de recherche) dans des applications nouvelles distinctes des modes d'exploitations déjà en vigueur dans l'organisation est profitable et souhaitable. Il y a à ce niveau une précaution sémantique importante à prendre. Il ne s'agit pas ici d'encourager ou de décourager la valorisation de la recherche. Il ne s'agit pas non plus de commercialisation de la science ou de marchandisation de la recherche. Les propositions précédentes résultent d'une analyse stratégique des activités des organisations de type laboratoire de recherche. Cette analyse peut être imparfaite ; parce que le risque d'oublier des variables importantes ne peut pas être totalement écarté. Elle ne résulte pas non plus d'une démarche idéologique. Elle analyse simplement les possibilités qui s'offrent aux laboratoires de développer des stratégies alternatives pour faire face aux incertitudes résultantes de l'évolution de leur environnement.

#### 4.1. Essai de définition :

Il existe plusieurs acceptions de l'expression « stratégies entrepreneuriales ». Notre objectif n'est pas de verser dans un état de l'art des stratégies entrepreneuriales, mais d'en proposer quelques définitions pour éclairer notre propos. Ainsi, pour Verstraete(2001), « (...) *s'il ne faut pas confondre entrepreneuriat et stratégie entrepreneuriale, on peut voir la seconde comme le désir marqué de l'entité ou de ceux qui la gouvernent de déployer des attitudes relevantes du comportement que l'on prête aux entrepreneurs* ». Une des qualités fondamentales de l'entrepreneur est justement d'être alerte aux opportunités qui peuvent se présenter à lui. L'analyse entrepreneuriale ne doit pas être restreinte uniquement aux situations du secteur marchand, mais doit intégrer toute situation où des individus, des organisations ou des institutions doivent saisir des opportunités et créer de la valeur nouvelle au sens de Bruyat ; dans le but ; soit de mettre en œuvre leur vision du monde, ou comme c'est le cas présent, se libérer des contraintes d'une menace externe. Au cours de l'été 2001, la revue *Strategic Management Journal*<sup>8</sup> a consacré une édition spéciale aux stratégies entrepreneuriales. On retiendra ici la définition proposée par Hitt et ses collègues. Ces définitions ne font toutefois pas l'unanimité des chercheurs s'intéressant aux questions de stratégies et d'entrepreneuriat. Bien qu'il existe plusieurs acceptions de l'entrepreneuriat : création d'organisation pour Gartner et Bygrave, résultat d'une dialogique sujet/objet pour Bruyat ou même d'une dialectique individu/organisation impulsée pour Verstraete, nous pencherons ici pour une définition à la Stevenson, c'est-à-dire une perspective en termes d'exploitation d'opportunité<sup>9</sup>. C'est ainsi que Hitt et ses coauteurs proposent la définition suivante : « *entrepreneurship involves identifying and exploiting opportunities in the external environment* ». Ceci dit, exploiter les opportunités de l'environnement ne nous paraît pas vraiment une suggestion intéressante lorsque l'on doit proposer une réflexion sur les laboratoires de recherche. Du reste, un peu plus loin, ces auteurs nous proposent une définition qui paraît en meilleur adéquation avec notre quête : « *We define entrepreneurship as the identification and exploitation of previously unexploited opportunities. As such, entrepreneurship actions entail creating new resources or combining existing resources in new ways to develop and commercialize new products, move into new markets, and or service to new customers* ». L'intérêt de ce positionnement n'est pas seulement théorique: contribuer à alimenter la conversation scientifique en intégrant des perspectives entrepreneuriales et stratégiques; il réside aussi dans l'application des enseignements qui en résultent à des problèmes que rencontrent des organisations peu étudiées comme les laboratoires de

---

<sup>8</sup> Michael Hitt, Duane Ireland, Michael Camp, Donald Sexton ( 2001) « Guest editors' introduction to the special issue strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation » *Strategic Management Journal*, n° 22: 479–491

<sup>9</sup> Terrence BROWN, Per DAVIDSSON, Joan WIKLUND,( 2001) «An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior», *Strategic Management Journal*, n°22, 953-968

recherche scientifique. Par ailleurs, d'Edith Penrose (1959) en passant par Wernerfelt (1984) et Barney (1991), une perspective largement diffusée en stratégie suggère que les ressources, compétences et autres attributs intangibles d'une organisation telle que sa réputation (scientifique notamment) peuvent lui permettre de développer une stratégie et d'avoir un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents. Ceci dit, la puissance publique n'est pas une concurrente des laboratoires de recherche. La notion de concurrence ici est plus subtile et doit s'apprécier en terme de divergence de perception sur ce que c'est que l'activité de recherche scientifique aujourd'hui et selon quelle modalité exploiter ses résultats. Plus loin, Hitt et ses coauteurs précisent le sens qu'ils accordent au terme stratégie : «...*strategic management entails the set of commitment decisions and actions designed and executed to produce a competitive advantage and earn above average returns (...)* ». Toutefois, une précision supplémentaire va effectivement permettre de clarifier le fait que cette prise de décision doit s'appliquer à des opportunités interne aux laboratoires : « *...strategic management calls for choices to be made among competing alternatives (...). Alternative entrepreneurial opportunities constitute one of the primary arenas of choices to be made* ». On voit bien pointer ici le dilemme entre faire de la recherche et publier ses résultats ou faire de la recherche et valoriser. Sans doute que la réalité n'est pas si nettement tranchée et qu'il est possible pour les laboratoires de constituer un portefeuille comprenant chaque type d'activité. Nous reviendrons plus loin sur cet aspect gestion de portefeuille d'activités. En croisant les deux définitions de l'entrepreneuriat et de la stratégie, ils aboutissent finalement à une définition des stratégies entrepreneuriales en terme non pas de création de valeur, mais de création de richesse : « (...) *Strategic entrepreneurship is the integration of entrepreneurial (i.e., opportunity-seeking behavior) and strategic perspective (i.e., advantage seeking) perspectives in developing and taking actions designed to create wealth* ». Laquelle création de richesse (ressources financières, réputation scientifique, portefeuille d'innovations, etc.), permet de s'affranchir de la plupart des contraintes mises en place par la puissance politique<sup>10</sup>. Un des principaux résultats est, par exemple, que la création de richesse permet au laboratoire de choisir des axes de recherche préférés par lui et non définis dans le cadre des appels à projets du privé, du ministère de la recherche ou de l'Europe. Non pas que ces appels n'aient pas d'intérêt intrinsèque, mais ils obligent bien souvent les laboratoires à d'innombrables montages administratifs et partenariaux, qui sont bien souvent des activités coûteuses en temps et en énergie et éloigné de leur cœur d'activité. Plusieurs laboratoires dans l'hexagone parviennent de nos jours à bâtir une réputation mondiale dans leur domaine de recherche scientifique tout en ayant un portefeuille d'activités de valorisation assez étoffé.

#### **4.2. Le laboratoire est-il une organisation ?**

Avant d'appliquer le concept de stratégies entrepreneuriales aux laboratoires de recherche publics, il convient de prendre une dernière précaution. Celui-ci ne s'applique raisonnablement qu'à des organisations définies comme étant des systèmes sociaux finalisés possédant un périmètre plus ou moins distinctif permettant de les différencier des autres organisations. Ainsi, le laboratoire de recherche est-il une organisation ? Nous n'avons pas pu trouver de réponses satisfaisantes dans la littérature académique en générale. En sciences de gestion et pour circonscrire notre propos sur un contexte français, les chercheurs, à l'exception de quelques rapports, se sont très peu préoccupé d'étudier les organismes de

---

<sup>10</sup> Du reste la création de richesse s'ancre bien dans le débat académique actuel en stratégie. C'est ainsi que lors de la 13<sup>ème</sup> conférence internationale de l'AIMS qui s'était tenue à Le Havre en juin 2004, la table ronde « Vers de nouvelles stratégies concurrentielles ? » a permis à Michel Marchesnay, Patrick Joffre, Gérard Koenig et Frédéric Leroy d'essayer de répondre, entre autres questionnement, à la question suivante : *Quelle a été l'incidence de l'explosion de "la création de richesse" par les "intangibles" ? A-t-elle générée de nouvelles stratégies, notamment de positionnement concurrentiel ?* En transposant ce questionnement sur notre terrain d'études, il s'agit bien de se demander si la création de richesse par les laboratoires peut leur permettre d'avoir une certaine liberté d'action face aux contingences mise en place par la puissance publique.

recherche et plus particulièrement les laboratoires publics relevant des universités ou non. En effet, que sais-t-on aujourd'hui sur ces laboratoires ? Sont-ils des organisations ? Si oui de quelle type d'organisation s'agit-il ? Si non dans quels thèmes régulièrement explorés par la gestion peut-on les ranger ? Quelles stratégies développent-ils ? La notion de performance a-t-elle un sens s'agissant de ces laboratoires ? Si oui quels contenus lui donner ? Si non peuvent-ils échapper aux questionnements sur la performance que ne cessent de se poser les autres formes d'entités organisées ? Ces questions qui peuvent paraître triviales pour certains, sont bien nécessaires dès lors que ce papier se propose d'apporter des éléments de réponse à la question de savoir si face à de nouveaux défis, lesquels menacent parfois leur survie, les laboratoires de recherche sont en mesure de développer de nouvelles stratégies dites entrepreneuriales ? Dans la mesure où seules les organisations peuvent développer ce type de stratégies, un laboratoire de recherche est-il une organisation ? Il existe plusieurs définitions de l'organisation. Dans sa revue de la littérature, Desreumaux<sup>11</sup> semble privilégier la définition de l'organisation vue comme une structure ayant un périmètre permettant de la distinguer d'un environnement qui lui est extérieur. Cette structure est finalisée, c'est-à-dire dispose d'un but ou d'un ensemble de buts dont l'accomplissement requiert le rassemblement et la coordination de ressources. A ce titre, poser la question de savoir si un laboratoire de recherche est une organisation revient, au moins, à vérifier qu'il possède une structure qui lui permette d'être différencié des organisations adjacentes comme les entreprises, mais aussi de le distinguer des autres laboratoires. Cela revient également à vérifier que le laboratoire possède une intentionnalité, c'est-à-dire qu'il se fixe des objectifs à atteindre et mobilise pour cela les ressources nécessaires. Bien que pour Williamson, ce sont les attributs des coûts de transactions qui permettent de déterminer le pourtour de l'organisation, la plupart des laboratoires de recherche sont des structures organisationnelles encadrées dans d'autres organisations et dont la naissance est le plus souvent mandatée. Leur naissance relève donc de la volonté d'une tierce organisation dans laquelle elles sont insérées. Il peut s'agir d'un ministère (de la recherche par exemple pour le CNRS), des universités pour les laboratoires insérés dans une université. Même si des individus ont été à la base de la naissance de ces laboratoires, ces individus ont d'abord été recrutés par l'université qui leur a par suite donné l'autorisation de créer et leur a consacré un ensemble de ressources mobilières, immobilières, humaines, informatiques, etc. Un laboratoire étant généralement une composante d'une organisation existante, il peut facilement hériter de la qualification d'organisation. Toutefois, c'est la mission qu'il se donne qui le différencie de son organisation mère avec laquelle il ne partage qu'une fraction des objectifs que cette dernière poursuit. Il se différencie également des autres organisations de son secteur d'activité par son positionnement spécifique sur un segment donné des thèmes couverts par la recherche dans sa discipline.

En résumé, dans une première acception, un laboratoire de recherche est complètement spécifié par :

- i) la nature de l'organisation mère (universités, grandes écoles, grands organismes de recherche, etc.) qui détermine l'importance et la qualité de ses ressources humaines, financières et en infrastructures de recherche,
- ii) des coûts d'agences parce que c'est une organisation dont, soit la naissance est voulue ou mandatée par une tierce organisation, soit si cette volonté a émergé des individus qui la composent, sa naissance se fait au sein d'une structure mère qui s'assure par une procédure de contrôle et d'allocation de ressources que celui-ci lui est bien inféodé.
- iii) par la discipline scientifique de positionnement qui détermine largement le périmètre des questionnements que l'on peut se poser sur sa performance intrinsèque ou sa compétitivité si l'on doit la comparer aux autres laboratoires de sa discipline de positionnement.

---

<sup>11</sup> Desreumaux, A., (1998), *Théorie des Organisations*, Editions Management et Sociétés, pp 11-13

Dans une seconde acception, deux ou plusieurs chercheurs possédant un lieu de rencontre physique ou virtuel, un budget de recherche, une mission conventionnée et des représentations partagées constituent un laboratoire. Si la mission (programme de recherche) relève des mathématiques, de l'informatique ou des sciences de la nature (physique, chimie, biologie, etc.), alors le laboratoire est dit de recherche scientifique. Si de plus son budget est constitué en majorité de fonds publics et ou s'il est rattaché à une institution (universités, centres de recherche) reconnue comme étant publique alors, le laboratoire est dit de recherche scientifique publique.

#### **4.3. Intérêt des stratégies entrepreneuriales :**

Comme le lecteur a certainement pu le constater, parler de stratégies entrepreneuriales à propos des laboratoires de recherche revient d'abord à vérifier que ceux-ci répondent bien aux critères plus ou moins communément acceptés par les chercheurs traitant des questions d'entrepreneuriat et de stratégie comme étant une organisation. Cette précaution prise, la définition d'un laboratoire que nous avons posée permet ensuite de s'interroger sur l'intérêt pour les laboratoires de recherche de développer des stratégies entrepreneuriales. Il est possible de diagnostiquer au moins trois raisons majeures pour les laboratoires de développer ce type de stratégie.

i) elle permet de créer de la richesse (ressources financières, ressources humaines, réputation scientifique et technique, ....)

ii) qui permet de continuer à avoir une autonomie de pensée et une liberté d'action face aux parties prenantes,

iii) elle permet également de satisfaire les attentes des parties prenantes dont la puissance publique. Ce qui pourrait amener cette dernière à relâcher la pression des mécanismes d'incitation qu'elle a mises en place pour modifier le comportement des chercheurs dans le sens souhaité par lui.

#### **4.4. Dimension pratique des stratégies entrepreneuriales :**

En complément de leur activité traditionnelle de recherche scientifique, il devient donc de plus en plus nécessaire pour les laboratoires de développer des stratégies entrepreneuriales. Si le vocable « stratégies entrepreneuriales » paraît approprié lorsque le discours est adressé à des chercheurs en gestion, son contenu pratique devra être davantage explicité. Lorsque l'on parcourt la littérature sur le management de l'innovation, il est souvent question de transfert de technologies<sup>12</sup>. De notre point de vue, le transfert de technologies serait la contrepartie pratique des stratégies entrepreneuriales, dès lors qu'à l'issue du processus de transfert, il y a création de richesse aussi bien pour les laboratoires qui transfèrent leur stock de connaissance que pour les entreprises qui les réceptionnent. D'un point de vue pratique donc, la création d'incubateurs et des offices de transfert présents sur les campus universitaires consacre l'institutionnalisant des stratégies entrepreneuriales<sup>13</sup>. On distingue les brevets, les cessions de licences, la réalisation de recherches partenariales cofinancées par des entreprises dans des laboratoires reconnus, les prestations de service en conseil scientifique et enfin la création d'entreprises de technologies innovantes. La formulation et l'application des stratégies dites

---

<sup>12</sup> La revue *Management Science* a notamment consacré une édition spéciale sur ce thème (Volume 48, n°1).

Lire l'article introductive : David Mowery, Scott Shane( 2002), « Introduction to the Special Issue on university entrepreneurship and technology transfer », *Management Science*, vol. 48, n°1

<sup>13</sup> Ce point de vue peut s'appuyer sur l'argumentation développée dans le document de travail, d'une part de Thierry Verstraete( 2000) « Les universités et l'entrepreneuriat», Cahier de recherche du CLAREE, université de Lille 1 ; et d'autre part de Christophe Schmitt et Mohamed Bayad (2001) « Université et entrepreneuriat», université de Metz. Toutefois, l'argumentation développée ici part d'un angle différent et le propos n'est pas limité aux universités. Il s'adresse aux laboratoires de recherche en général quelque soit par ailleurs la nature de l'organisation mère à laquelle ils sont rattachés (universités, grands organismes de recherche, écoles d'ingénieurs, etc.).

entrepreneuriales auraient par ailleurs pour immense bénéfice de rapprocher les chercheurs du citoyen lambda et donc constituerait en lui-même un plan de communication.

#### **4.5. Du caractère émergent ou déterminé des stratégies entrepreneuriales.**

L'importation d'un concept jusque-là appliqué aux entreprises nécessite une deuxième précaution avant d'être définitivement transposé aux laboratoires. Quelque soit la nature et l'ampleur de l'intérêt que les stratégies entrepreneuriales peuvent procurer aux laboratoires, il subsiste de nombreuses zones d'ombre dont le point suivant : est-ce un construit social émergent ou le résultat d'une contingence structurelle ? Notre argumentation, jusqu'ici développée, fait plus pencher pour la deuxième alternative. Cependant, à supposer que cette dernière soit vraie, peut-on faire l'économie de la première malgré tout ? Se faisant, comment les membres du laboratoire se représentent l'activité de valorisation de la recherche ? On peut craindre une certaine hostilité de la part des chercheurs qui pourraient considérer que l'activité de transfert des connaissances ne relève pas de leur cœur de métier. Les recherches menées dans un contexte américain (Agrawal et Henderson, 2002, Price 1996, Corsten, 1987), chinois (Liu et Jiang 2001) font état de l'existence d'un certain nombre de freins pour le développement de cette activité. L'inclination des chercheurs pour un certain perfectionnisme théorique associée à une quête de la vérité, rend difficile l'élaboration de technologies services ou produits en direction des entreprises. Rechercher la vérité et satisfaire des besoins semblent deux manières opposées d'envisager la recherche. Mais, la bonne santé de certains laboratoires que nous avons observés suggère que, de façon croissante, les plus performants d'entre eux seront ceux qui auront rendus compatibles les deux activités. C'est pourquoi la thèse du caractère émergent des stratégies entrepreneuriales n'est pas soutenable. Si, s'agissant des laboratoires de recherche, les stratégies entrepreneuriales ne peuvent pas être émergentes, alors elles sont délibérées, c'est-à-dire relevant de la responsabilité de la hiérarchie supérieure. En tant que supérieur hiérarchique disposant de la capacité de coordination des ressources par l'autorité, le directeur du laboratoire peut jouer un rôle clé dans la mobilisation de son équipe vers d'autres voies ou opportunités de création de richesse. De ce fait, s'il est normal du fait de la spécificité de son organisation, qu'un directeur de laboratoire soit d'abord recruté par la qualité de son parcours en matière de recherche scientifique, il n'est pas inutile de penser que compte tenu du nouveau contexte de la recherche, son rôle n'évolue et s'approche de plus en plus du manager de la firme traditionnelle. C'est ainsi que dans ce nouveau contexte on peut souhaiter une évolution de ses attributs. De directeur d'un laboratoire à vocation de recherche pure à un gestionnaire de portefeuille d'activités recherche scientifique incluant une dimension académique en direction des pairs et une dimension de transfert de technologies en direction du monde extérieur à la communauté scientifique (entreprises industrielles, puissance publique, public large), dont le laboratoire tire une part non négligeable des ressources nécessaires à son activité de base.

### **CONCLUSION**

Les laboratoires de recherche scientifique, en tant qu'organisation, ont fait l'objet de bien peu d'attention de la part des chercheurs en sciences de gestion. Le récent conflit qui les opposa à la puissance publique met en lumière le fait que cette catégorie d'organisation rencontre finalement les mêmes variétés de problèmes que les autres formes d'entités organisées telles que les entreprises. La crise de la recherche au printemps 2004 en France a été l'occasion pour jeter un regard critique sur ce type d'organisation. Des investigations exploratoires permettent de proposer le constat selon lequel les laboratoires font faces à de nouveaux défis. Ces défis renvoient à la contestation de leur légitimité intrinsèque et à l'évolution des attentes des parties prenantes à la recherche ; parmi lesquelles on peut citer la puissance publique, les régions, l'Union européenne, les grandes entreprises nationales et internationales et dans une moindre mesure le simple citoyen. Cette évolution a pour principale conséquence de générer une pression de l'extérieur assez contraignante sur ces laboratoires qui voient, de ce fait, leurs



ressources humaines et budgétaires diminuées, leur liberté d'action contrainte. L'objectif du papier a été de répondre à la question de savoir si à l'instar des entreprises, les laboratoires de recherche peuvent développer des stratégies pour parer aux menaces de leur environnement. C'est ainsi que l'observation des événements du printemps 2004 laisse suggérer, qu'en effet, les laboratoires de recherche sont en mesure de formuler plusieurs stratégies. Premièrement, une stratégie d'affrontement frontal avec les principales parties prenantes, principalement la puissance publique. Entre contestations et négociations, un nouvel équilibre des relations a émergé et leur est à présent favorable. Toutefois, cette stratégie présente de nombreuses faiblesses dont la plus importante réside dans son caractère très peu pérenne. Une seconde stratégie pour les laboratoires consisterait à développer des stratégies entrepreneuriales. Elles se résument à développer de nouvelles ressources internes ou à trouver de nouvelles opportunités à des ressources existantes. La logique des stratégies entrepreneuriales trouve ses fondements dans le positionnement selon lequel, une organisation peut répondre à une menace externe en développant de nouvelles capacités et initiatives internes. Pour les laboratoires de recherche publics, cela consiste à augmenter leur taux d'activités de valorisation des résultats de leur recherche scientifique, parfois qualifiés de transfert de connaissances. Parmi ces activités, on trouve les prestations de service de consultant scientifique, le dépôt de brevet, la concession de licence d'exploitation, l'initiation de contrats de recherche et développement avec l'industrie et la création d'entreprise technologique. L'intérêt primordial des stratégies entrepreneuriales réside dans la création de richesse (financières, humaines, réputations scientifiques ou autres). Cette création de richesse, lorsque les mécanismes de son appropriation sont bien gouvernés, permet au laboratoire d'avoir un positionnement favorable par rapport à celle défendue par la puissance publique au travers de la liberté d'action qu'elle autorise. Cependant, les stratégies entrepreneuriales sont loin d'être partagées par tous les membres de l'organisation. A ce niveau, le rôle du directeur de laboratoire peut-être crucial dans son implantation et son développement.

## BIBLIOGRAPHIE

- ADNER R.; LEVINTHAL D. (2002), « The emergence of emerging technologies», volume 45, n°1, fall.
- AJAY AGRAWAL, REBECCA HENDERSON (2002) «Putting Patents in Context: Exploring Knowledge Transfer from MIT » *Management Science*, Vol. 48, No. 1, January 2002 pp. 44–60
- AMIT R., EITAN M. « “PUSH” and “PULL” Entrepreneurship » *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson Collège Conference, 1994.
- BARNEY, J.B. (1991) « Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, 17: 99-120
- BEAULIEU E.T. (Interview), *Le Monde*, Edition du 3 mars 2004
- BOUTILLIER S.; UZUNIDIS D. (1995) *L'Entrepreneur-Une analyse socio-économique*, Editions Economica
- BROWN T., DAVIDSSON P., WIKLUND J., (2001) «An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior», *Strategic Management Journal*, n°22, 953-968
- BRUYAT C. (1993) «Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation », Thèse pour le doctorat de Sciences de Gestions, Grenoble
- BYGRAVE W., HOFER C.W. (1991) « Theorizing about entrepreneurship », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 16 n°2
- CHOONWOO L., KYUNGMOOK L., JOHANNES M.P. (2001) « Internal Capabilities, external networks, and performance: a study on technology based-ventures », *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 615-640
- Commissariat Général du Plan -Rapport Majoie (1999) *Recherche et innovation, la France dans la compétition mondiale*, La documentation Française, Octobre
- CORIAT B., WEINSTEIN O. *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Livre de Poche, 1995
- CORSTEN, H., 1987. « Technology transfer from universities to small and medium-sized enterprises: an empirical survey from the standpoint of such enterprises ». *Technovation* 6, 57–68.
- COUTEAU-BEGARI H. (1999) *Traité de stratégie*, Economica, 2<sup>ème</sup> édition, pp 88-92
- DAFT R., WEICK K. (1984) « Toward a model of organizations as interpretation systems », *Academy of Management Review*, 9, pp 284-295
- DALLE J.M. (1997) « Heterogeneity versus externalities in technological competition: a tale of possible technological landscapes », *Journal of Evolutionary Economics*, 7: 395-413
- DEBANDT J., FORAY D., *De la recherche et du changement technique*, Paris 1991, Editions du CNRS.
- DESREUMAUX A., *Stratégie*, Editions DALLOZ, 1993
- DI GREGORIO D., SCOTT S. ( 2002), « Why do some universities generate more start-ups than others ? », *Research Policy*, n°1435, pages 1-19
- EMIN S. (2003), « L'intention de créer une entreprise des chercheurs publics : le cas français », Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Université Grenoble 2
- FABER P. (2003), dans Thierry Verstraete « La création d'entreprise par les chercheurs de la fonction publique: exploration des dimensions appelées par la loi sur l'innovation n°996587 12 juillet 1999», Rapport pour le CNRS
- FORAY D. (2000) *L'économie de la connaissance*, Collection Repères, La Découverte
- GRANOVETTER, M. ( 1985) « Economic action and social structure: the problem of embeddness», *American Journal of Sociology*, vol. 91, pp 491-510
- GUILLAUME H. (1972), « L'analyse coûts-avantages et la préparation des décisions publiques », *Revue Economique*, vol. 23, n°3, mai, pp. 358-409.
- HONG LIU , YUNZHONG JIANG « Technology transfer from higher education institutions to industry in China: nature and implications », *Technovation* 21 (2001) 175–188

- JENSEN M.C. et MECKLING W.H., « Theory of The Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, October 1976, p. 305-360.
- JONES GR, HILL CWL, « Transaction cost analysis of strategy-structure choice », *Strategic Management Journal*, 9/2, march-april 1988, p.159-172
- KRAWCZYCK JB, SHIMOMURA K.( 2003) « Why countries with the same technology and preferences can have different growth rates », *Journal of Economic Dynamics and Control*, n°6
- M.A. HITT, R.D. IRELAND, S.M. CAMP, D. SEXTON (2001) « Guest editor's to the special issue strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation », *Strategic Management Journal*, Vol. 22 , pp. 479-491
- MADHOK Anoop( 2002) « Reassessing the fundamentals and beyond : Ronald Coase, the transaction cost and ressource-based theories of the firm and the institutional structure of production » *Strategic Management Journal*, n°23, 535-550
- MARCHESNAY M. (2002), « Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources compétences : Essai de praxéologie », Les éditions de l'ADREG.
- MARCHESNAY M., JOFFRE P., KOENIG G., LEROY F. « Vers de nouvelles stratégies concurrentielles ? » Table ronde ; 13<sup>ème</sup> Congrès Internationale de l'AIMS, Le Havre, juin 2004
- Ministère de la Recherche, Ministère de l'économie des finances et de l'industrie (avril 1998) *Assises de l'Innovation, Actes 1998*, Service de Presse,
- MOWERY D., SHANE S. ( 2002), « Introduction to the Special Issue on university entrepreneurship and technology transfer », *Management Science*, vol. 48, n°1
- MUSTAR P., LAREDO P. (2002) « Innovation and Research Policy in France (1980-2000) or the disappearance of the Colbertist state », *Research Policy*, n°31, 55-72
- MUSTAR P.; PENAN H. et al. (2003) *Encyclopédie de l'Innovation*, éditions Economica
- PAILOT P. (2002) « Méthode biographique et entrepreneuriat : application à l'étude de la socialisation entrepreneuriale anticipée » *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol 2, n°1
- PIRNAY F. (2001) « La valorisation économique des résultats de recherche universitaires par création d'activités nouvelles (spin-offs universitaires): proposition d'un cadre procédural d'essaimage », Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion, université de Lille 2
- PRAHALAD C.K., HAMEL G. ( 1990) «The core competence of the corporation», *Harvard Business Review*, 68:3, pp79-91
- PORTER M., STERN S., FURMAN J., (2002) «The Determinants of National Innovative Capacity », *Research Policy*, n°31.
- PRICE, R.M., 1996. « Technology and strategic advantage». *California Management Review* 38 (3), 38–56
- SCHUMPETER J. (1999), *Théorie de l'évolution économique*, 2<sup>ème</sup> édition Dalloz
- SHANE S., STUART T. ( 2002) « Organizational endowments and the performance of university start -ups » *Management Science*, Vol. 48, n°1
- TEECE J. D., PISANO G., SHUEN A. (1997) « Dynamics capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, Vol. 18.
- VERSTRAETE T. (2000), « Entrepreneuriat et Stratégies Entrepreneuriales : quel modèle pour la recherche et l'action », cahier de recherche du CLAREE
- VERSTRAETE T. et al. (2003) « La création d'entreprise par les chercheurs de la fonction publique : exploration des dimensions appelées par la loi sur l'innovation n°996587 du 12 juillet 1999 », Rapport pour le CNRS
- WERNERFELT B. (1984) « A resource based-view of the firm», *Strategic Management Journal*, 5:171-180