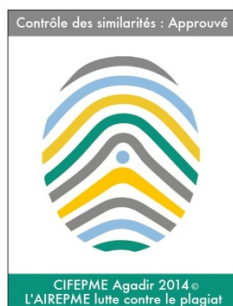




12^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME

29, 30 et 31 Octobre 2014, Agadir



Quelle légitimité pour la spin-off universitaire ? Éléments de réflexion

Valérie François

IUT A-GEA

France

Pascal Philippart

IAE Lille Université de Lille 1,

France

Résumé

Les spin-off universitaires ont fait l'objet de multiples études mais aucune recherche ne semble s'être intéressée à la question de la légitimité nécessaire à son émergence. Pourtant, l'acquisition de ressources est un enjeu vital pour l'entreprise émergente et plus encore, paradoxalement, pour la spin-off universitaire dans la mesure où elle entretient avec son organisation mère une relation empreinte d'une certaine ambiguïté. Elle doit en retirer un certain nombre de ressources et ainsi déployer des actions de légitimation. Or, cette légitimation est à rechercher non seulement dans sa dimension pragmatique (le projet est intéressant), mais encore dans ses dimensions cognitives (le projet est compris) et morale (le projet est accepté).

Mots-clés : Spin-off universitaire, légitimité, université, émergence, parties prenantes internes

Quelle légitimité pour la spin-off universitaire ? Éléments de réflexion

Introduction

Les spin-off universitaires font l'objet d'une attention soutenue depuis une vingtaine d'années, notamment aux Etats-Unis et en Europe. Basée sur le transfert d'une recherche issue de l'université et/ou portée par un chercheur, ces entreprises sont considérées comme de véritables vecteurs de croissance économique pour lesquelles de multiples politiques publiques sont déployées. La recherche s'est elle aussi penchée sur cette forme particulière de création d'entreprise qui suscite de l'espoir et qui draine d'importants financements. Ainsi, on attribue à la spin-off le pouvoir d'accroître l'activité économique et de générer de nouveaux emplois (Perez et Sanchez, 2003 ; Steffensen et al., 1999 ; Walter et al., 2006), de créer de la richesse (Perez et Sanchez, 2003 ; Roberts et Malone, 1996 ; Steffensen et al., 1999 ; Walter et al., 2006), d'établir des liens forts entre la science et le monde industriel (Debackere et Veugelers, 2005), ou encore de contribuer au développement économique régional (Mian, 1996 ; Nicolaou et Birley, 2003).

Pourtant, d'autres recherches ont montré que ces entreprises n'étaient pas des « gazelles » et qu'elles ne répondaient pas aux attentes en termes de croissance et de création de richesse (Ensley et Hmieleski, 2005 ; Mustar et Wright, 2010). La France ne déroge pas à la règle. Elle a, comme d'autres pays, mis en place une législation sensée favoriser la création et le développement de spin-off universitaire grâce à la loi de 1999 sur l'innovation. Mais là aussi, les résultats ne sont pas au rendez-vous et la législation en place a surtout permis de régulariser des situations peu légales jusque-là (Philippart, 2009, 2012).

Un certain nombre de facteurs sont avancés pour expliquer ces résultats décevants, notamment la faible intention des chercheurs dans le cas français (Emin, 2003) et plus globalement les dispositifs ou politiques mises en place au sein des universités (Rasmussen et al. 2011). Il nous semble, néanmoins, que la littérature sur les spin-off ne s'est pas suffisamment penchée sur un des aspects essentiels de la littérature sur

l'émergence organisationnelle : la nécessaire recherche de légitimité. Delmar et Shane (2004) puis Tornikoski et Newbert (2007) ont montré le rôle essentiel joué par la recherche de légitimité au moment de l'émergence de l'entreprise, notamment pour obtenir des ressources. Pourtant, leurs recherches ne mobilisent qu'une forme de légitimité (la légitimité pragmatique), essentiellement basée sur les actions les plus immédiatement en lien avec la création de leur entreprise (ex : monter un business plan, faire une étude de marché...). Or, d'autres formes de légitimité existent et doivent être recherchées par la future entreprise. Il s'agit en particulier de la légitimité cognitive (ce qui est compris) et de la légitimité morale (ce qui est accepté) (Suchman, 1995 ; Zimmerman et Zeitz, 2002). Nous nous demanderons ainsi dans quelle mesure la spécificité de la spin-off universitaire, de par le transfert de la recherche et de par son lien avec l'université, requière une recherche de légitimité cognitive et morale.

L'article, essentiellement théorique, se compose de trois parties. La première partie porte sur les caractéristiques de la spin-off universitaire et les spécificités de son émergence. La deuxième partie détaille ce que l'on entend par légitimité. Et la troisième partie pose une série d'hypothèses concernant la légitimité propre à la spin-off universitaire.

1. Les particularités de la spin-off universitaire pendant sa phase d'émergence

Le terme de spin-off universitaire fait l'objet de nombreuses définitions, certaines adoptant un positionnement restrictif (Smilor et al., 1990) alors que d'autres sont beaucoup plus larges (Robert, 1991). Dans la lignée des travaux de Mustar et al. (2006), nous retiendrons la définition de Smilor et al. (1990) qui utilisent d'ailleurs l'expression Research Based Spin-Offs (RBSO) plutôt que le terme de spin-off. Pour ces auteurs, *« une RBSO correspond à la création d'une entreprise (1) par un membre du personnel de l'université ou par un étudiant qui quitte l'université pour créer une entreprise, ou qui démarre une entreprise alors qu'il est encore attaché à l'université ; et/ou (2) sur la base d'une technologie développée au sein de l'université »*.

Qu'il s'agisse des travaux fondateurs francophones (Pirnay, 2001) ou anglophones (Shane, 2004), les spin-offs étaient le plus souvent présentées au début des années 2000

comme un moyen parmi d'autres pour valoriser économiquement les travaux issus de la recherche universitaire. Ainsi, la création d'entreprise n'est pas une fin en soi mais un moyen pour atteindre un objectif plus large : générer et consolider la création de valeur économique, pour une région notamment (Pirnay, 2001 : 104). Les spin-offs universitaires sont donc considérées, sur le modèle américain du MIT, comme une clé essentielle des politiques publiques en matière d'innovation et de développement économique (Di Gregorio et Shane, 2003 ; Lockett et al., 2005 ; Mustar 1997 ; Nicolaou et Birley, 2003 ; Roberts et Malone, 1996).

Ainsi, les politiques publiques mais aussi les recherches se sont multipliées pour identifier les facteurs favorisant la création de spin-offs universitaires. Outre l'engagement financier fort des pouvoirs publics (Lockett et al., 2005 ; Mustar et Wright, 2010), les recherches montrent que leur création est favorisée par une conjonction de facteurs parmi lesquels l'existence d'un contexte local favorable, le type de technologie portée par la spin-off ou encore la politique de l'université (Grandi et Grimaldi 2005 ; Shane 2003). Sur ce dernier point, Djokovic et Souitaris (2007) montrent que les changements qu'ont opérés certaines universités en matière de commercialisation de leurs activités ont été déterminants. D'autres recherches ont montré l'importance de la politique de l'université dans l'émergence des spin-offs, et les raisons qui expliquent que certaines universités créent plus de spin-offs que d'autres (Druilhe et Garnsey, 2004 ; Heirman et Clarysse, 2004 ; Lockett et Wright, 2005 ; O'Shea et al., 2005 ; Powers et McDougall, 2005 ; Vohora et al., 2004). Parmi les raisons avancées, la mise à disposition de ressources semble essentielle. Ainsi, selon Moray et Clarysse (2005), la dotation en ressources des spin-offs universitaires dépend de la manière dont est organisé le transfert de technologie au sein de l'université.

Si les attentes portées par les spin-offs universitaires sont très importantes, leurs performances semblent néanmoins en deçà de ce qui était espéré par les pouvoirs publics. Ainsi, elles ont un taux de croissance plus faible que les autres entreprises innovantes et de moins bonnes performances en termes de cash-flow et de création d'emplois. Globalement, elles ont une moins forte probabilité de réaliser des profits que d'autres entreprises innovantes (Chrisman et al., 1995 ; Ensley et Hmieleski, 2005 ; Zhang, 2009). De même, Wennberg et al. (2011) montrent que les performances des

spin-offs universitaires sont inférieures à celle des spin-offs issues de grandes entreprises. Néanmoins, d'autres recherches pondèrent un peu ces constats peu encourageants en montrant qu'elles obtiennent de meilleures performances que d'autres entreprises innovantes en termes de dépôt de brevets (qualité et quantité de brevets) ou de création de produits innovants (Cockburn et Henderson, 1998 ; Gittelman et Kogut, 2003 ; Toole et Czarnitzki, 2007, 2009). Les spin-offs universitaires sont aussi un très bon médiateur entre les sciences et le marché (Mustar, 1997) et, même si elles restent de petites tailles, elles apportent une contribution significative à la dynamique des réseaux d'innovation (Doganova, 2010).

Dans le contexte français, la situation des spin-offs universitaires est, là aussi, très en deçà de ce qui était attendu (Colombo et al, 2010 ; Philippart ; 2009, 2012). Si la loi de 1999 a proposé un cadre légal aux chercheurs qui souhaitent créer leur entreprise, ce cadre n'a pas pour autant permis d'accroître le nombre de spin-offs universitaires. Plusieurs raisons sont avancées pour expliquer une telle situation : le manque de motivation des chercheurs (Emin, 2003), les difficultés pour un chercheur de se désencastrer de son université (François et Philippart, 2005), une vision linéaire de la création de la spin-off calquée sur le modèle américain et sans adaptation au contexte local (Mustar et Wright, 2010), ou encore, un système productif dominé par la grande entreprise qui ne laisse pas suffisamment de place aux PME (Usunidis et al., 2014).

Les pouvoirs publics et la littérature ont donc accordé une place très importante aux facteurs qui favorisent la création de spin-offs et à leur performance. Il nous semble cependant que les explications avancées pour comprendre les résultats en demi-teinte obtenus par les spin-offs universitaires ne font pas suffisamment de place aux conditions initiales qui préfigurent l'émergence de toute entreprise quelle qu'elle soit, et notamment l'acquisition de ressources, vitale pour tout projet de création (Brush et al. 2001 ; Villanueva et al. 2012). Dans le cas des spin-offs universitaires, Vohora et al. (2004) ont identifié un certain nombre de seuils à franchir pour acquérir les ressources qui lui permettront d'exister. Certes, et quelle que soit la spécificité des dispositifs nationaux (Wright et al. 2007), les spin-offs reçoivent un certain nombre de ressources de leur organisation d'origine. Mais de façon générale, Katila et al. (2008) ont souligné que ces ressources étaient en principe contrôlées par des partenaires puissants, plaçant le

porteur de projet dans une situation compliquée, à la merci des comportements opportunistes de ceux-ci (Yli-Renko et al., 2001). Par ailleurs, l'obtention de ressources suppose une certaine légitimité (Brush et al., 2008 ; Delmar et Shane, 2003, 2004 ; Honig et Karlsson, 2004 ; Van de Ven et al. 1999 ; Zimmerman et Zeitz, 2002). On peut alors s'interroger sur la nature de la légitimité du projet au regard de ce fournisseur de ressources particulier qu'est l'université dans le cas d'une spin-off universitaire.

2. La question de la légitimité

Les travaux sur la légitimité s'inscrivent dans deux courants théoriques qu'il faut envisager de façon complémentaire (Suchman, 1995) : l'approche néo-institutionnelle et l'approche stratégique.

L'approche néo-institutionnelle impose à l'entreprise naissante une mise en conformité avec le système de croyances considérées comme allant de soi dans son environnement (DiMaggio et Powel, 1983). Ce courant se caractérise par un certain déterminisme : la pression de l'environnement contraint la firme naissante à respecter des croyances et des normes en place, données pour acquises. Delmar et Shane (2003) démontrent par exemple que l'instauration d'une entité légale facilite le développement des liens sociaux avec les parties prenantes externes et donc l'accès à certaines ressources.

La légitimité, abordée sous l'angle stratégique, renvoie aux stratégies qu'il est possible de mener pour s'affranchir du poids de l'environnement. La légitimité n'est pas considérée comme une contrainte externe à laquelle l'entreprise doit se plier mais comme un objet stratégique qui donne à la firme la possibilité d'agir sur son environnement.

Le concept de légitimité est complexe et a donné lieu à l'établissement de plusieurs typologies (Aldrich et Fiol, 1994 ; Suchman, 1995 ; Zimmerman et Zeitz, 2002).

Les travaux de Suchman et ceux de Zimmerman et Zeitz sont assez proches. Exclusivement théoriques, ils établissent une typologie quasi-identique et mettent en avant les choix stratégiques possibles pour construire une légitimité. La différence principale réside dans l'objet considéré. Pour Suchman (1995), il s'agit des

organisations en générale, tandis que Zimmerman et Zeitz (2002) se focalisent sur la nouvelle entreprise, ce qui les conduit à enrichir les développements du premier.

Ces auteurs distinguent quatre types de légitimité, cognitive, morale, pragmatique et industrielle, et pour chacune d'elles, quatre stratégies sont envisageables (conformité, sélection, manipulation et création).

La légitimité pragmatique (ou régulatrice) repose sur les calculs intéressés des publics les plus proches d'une organisation avec lesquels elle est en relation. Elle s'exprime au travers de règles, standards, attentes créés par les instances gouvernementales, des organismes de certifications, des associations professionnelles, des donneurs d'ordre dans leurs relations avec leurs fournisseurs, ... La menace de sanction incite au respect de telles règles. Le cœur de cette légitimité repose sur la relation d'échanges entre la jeune entreprise et son environnement immédiat. Pour Suchman (1995), l'organisation sera légitime parce que soit elle échange favorablement avec certains constituants de son environnement, soit elle est influencée par son environnement (elle a intégré certaines parties constituantes au sein de ses structures stratégiques ou a fait siens des standards de performance de certaines parties constituantes), soit elle est perçue par son environnement comme étant bien disposée à son égard.

Contrairement à la légitimité pragmatique, la légitimité morale ou normative repose non sur des jugements relatifs aux bénéfices retirés par l'environnement, mais plutôt sur le fait que l'activité soit "la chose juste à faire", au regard d'un certain nombre de valeurs (des idéaux). Cette légitimité renvoie aux normes et aux valeurs partagées au sein d'une société ou d'une partie de l'environnement social dans lequel l'organisation évolue. Elle peut être appréhendée au niveau soit des effets produits par l'activité de l'organisation, soit des procédures qu'elle a mis en œuvre, soit de la structure qu'elle a adoptée, soit du charisme de ses dirigeants (capables de transcender ou de réagencer tout ou partie du champ institutionnel).

La légitimité cognitive, quant à elle, n'est basée ni sur l'évaluation (légitimité morale) ni sur l'intérêt (légitimité pragmatique), mais sur l'intelligibilité de ce que l'organisation fait ou est. Elle repose sur les croyances et sur ce qui est supposé comme allant de soi.

Enfin, la légitimité fondée sur l'industrie renvoie à la réputation que cette dernière a gagnée au fil du temps : la jeune entreprise doit s'en inspirer.

La légitimité ne peut être seulement regardée comme étant reçue par l'organisation : celle-ci peut effectuer un choix stratégique pour construire sa légitimité, pour modifier le type et l'importance de légitimité qu'elle possède.

Quatre stratégies différentes sont envisageables.

La stratégie de conformité suppose que l'organisation se conforme à des demandes instrumentales (légitimité pragmatique) de la structure sociale existante dans laquelle l'organisation se positionne, à ses règles et attentes (légitimité normative ou morale), à ses croyances (légitimité cognitive).

La stratégie de sélection au regard de la légitimité pragmatique repose sur l'identification et l'attraction de parties constituantes qui valorisent le type d'échanges que propose l'organisation ; au regard de la légitimité morale, elle s'appuie sur la sélection de critères moraux alternatifs, de standards par l'ajustement de ses objectifs ; au regard de la légitimité cognitive, elle suppose de choisir formellement un référentiel explicite.

La stratégie de manipulation implique de modifier l'environnement afin de le mettre en phase avec les besoins spécifiques de l'organisation. En ce qui concerne la légitimité pragmatique, elle s'appuie sur la communication (qu'elle soit commerciale ou stratégique) ; du point de vue de la légitimité morale, il convient de déployer avec d'autres organisations une forme de prosélytisme en cherchant à faire des succès techniques des valeurs de référence ; et du point de vue de la légitimité cognitive, elle suppose des actions collectives telles que la popularisation ou la standardisation qui vont changer certaines croyances.

Enfin, la stratégie de création consiste en la conception d'une nouvelle légitimité.

Il faut aussi souligner que selon cette approche, la question de la légitimité n'implique pas une vision dichotomique : une organisation serait ou non légitime. La légitimité doit être regardée comme un continuum allant de faible à élevé. En outre, une entreprise nouvelle peut construire son niveau de légitimité au travers des multiples formes de

légitimité en combinant les différentes stratégies de façon simultanée ou successive (Zimmerman et Zeitz, 2002). L'important est qu'elle puisse dépasser un certain seuil de légitimité pour survivre.

La question de la légitimité est fondamentale pour l'entreprise émergente, puisqu'elle souffre du handicap de la nouveauté (*Liability of newness*) (Stinchcomb, 1965). Être légitime lui permettra d'accéder aux ressources nécessaires à sa survie (Tornikowski, 2008). Ainsi, Beylier et al (2008) ont combiné le besoin de légitimité à la recherche d'opportunité pour dresser une typologie de créateurs dans leurs rapports à une pépinière d'entreprises. Messeghem et Sammut (2007) ont démontré que l'engagement dans une pépinière n'était pas nécessairement la bonne réponse à la question de la quête de légitimité. Les travaux de Tornikoski et Newbert (2007), quant à eux, ont cherché à identifier le type de légitimation dont une entreprise naissante avait besoin pour convaincre (en quelque sorte) les détenteurs de ressource. Ils ont distingué deux types de variables permettant soit de souligner l'importance des actions entreprises associées à la « légitimité stratégique », soit d'expliquer l'émergence par les caractéristiques intrinsèques de l'entreprise naissante ou de son environnement, ou « légitimité de conformité ». Leurs conclusions mettent en exergue l'importance de la légitimité stratégique pour expliquer l'émergence organisationnelle.

Si l'on se réfère à la classification de Zimmerman et Zeist (2002), leur recherche ne s'est intéressée qu'à un type de légitimité, la légitimité pragmatique, celle supportée par l'échange avec des publics externes proches. Les caractéristiques données (du projet ou de son environnement) ont été déclinées au travers des variables suivantes : le capital humain (expérience dans le secteur d'activité, expérience en création d'entreprise, expérience managériale et niveau de formation), le capital organisationnel (existence d'une équipe entrepreneuriale, sa taille, expérience collective dans le secteur d'activité, expérience collective en matière de création d'entreprise) et l'attractivité du marché (niveau attendu de concurrence, degré d'innovation). Les variables permettant d'identifier la légitimité stratégique sont au nombre de trois : 1) les activités d'émergence, au sens d' « Acting as if » de Gartner et al. (1992), (i.e., élaboration d'un business plan, lancement d'actions marketing, demande de brevet, copyright ou marque, réalisation d'un compte de résultats prévisionnels, ouverture d'un compte bancaire,

inscription dans un annuaire téléphonique), 2) la combinaison de ressources (développement de modèle ou prototype, achat de matières premières, achat ou location d'équipements) et 3) le réseautage (demande de financements, ouverture de crédit chez les fournisseurs, bénéfice d'assistance externe).

Ces quelques précisions sur l'étude menée permettent de comprendre la portée relative des travaux de ces deux auteurs pour notre problématique. En effet, ils ne questionnent que la relation au marché et la capacité de la firme émergente à avoir des échanges avec ses futurs partenaires. Dans ce sens, Bathelt et al. (2010) ont souligné le manque de légitimité de la spin-off universitaire quand elle arrive sur le marché. Or le moment de la commercialisation correspond à une étape déjà avancée de l'émergence et non à la phase préalable de sa création. Pourtant, la légitimité est considérée comme l'élément essentiel qui permet d'expliquer « pourquoi certains projets aboutissent à la création d'une organisation alors que d'autres n'y parviennent pas » (Aldrich et Martinez, 2001). Pour traiter cette question de la légitimité des spin-offs universitaires, et en raison du rôle clé joué par l'université, nous considéreront non seulement la dimension pragmatique de la légitimité, mais également ses dimensions cognitive et morale.

3. Quelle légitimité pour la spin-off universitaire ?

Dans le processus d'émergence de la spin-off universitaire, l'intervention de l'université est incontournable. Elle autorise le transfert recherche-chercheur et participe au premier chef à l'élaboration de la convention qui la liera à la spin-off. Or, la relation entre l'organisation mère et la spin-off est marquée par un paradoxe fort, relatif à l'encastrement. D'une part, Newbert et Tornikowski (2011) soulignent l'importance de l'encastrement afin d'accéder à des ressources à moindre coût. Cet encastrement peut être d'ordre relationnel, en raison d'interactions dyadiques fréquentes et anciennes, ou structurel parce qu'inséré socialement (Granovetter, 1973, 1985). D'autre part, François et Philippart (2005) ont démontré la nécessité pour les porteurs de projet de spin-off universitaire de se désencastrent de leur organisation originelle afin de mener à bien leur projet. Ce désencastrement est indispensable dans la mesure où les logiques universitaires et entrepreneuriales ne coexistent pas naturellement, voire sont

susceptibles de s'affronter sur un certain nombre de valeurs (Ambos et al., 2008). Ainsi, les porteurs de projet doivent considérer leur université non plus simplement comme l'institution dans laquelle ils travaillent mais comme un "partenaire" avec lequel ils ont à négocier. Le regard qu'ils portent sur leur université doit changer tout comme le regard que celle-ci leur porte dorénavant. La recherche de légitimité doit non seulement concerner, à l'instar de tout projet de création, les parties prenantes externes, mais aussi les parties prenantes internes, i.e. les différents interlocuteurs que les porteurs de projet rencontrent pour faire aboutir leur dessein (Rasmussen et al., 2011). Ces interlocuteurs sont à la fois les membres du laboratoire concerné et au premier rang le directeur de celui-ci, le service de valorisation, et plus généralement, toute personne ayant un lien direct ou indirect avec le projet (les instances dirigeantes de l'université – la convention est signée par le Président –, le service juridique, le service du personnel – relativement au détachement –, etc...). Si ces parties prenantes internes sont opposées au projet, d'une façon ou d'une autre, la spin-off risque de ne pas voir le jour. Les ressources auxquelles la firme émergente doit avoir accès sont essentielles puisqu'elles vont lui permettre d'exister. Il ne s'agit pas simplement de ressources financières (e.g., prise en charge du salaire du personnel détaché, affectation d'un ingénieur d'études, prise de participation dans la capital de la future société, etc...), mais encore de ressources humaines (e.g., quel(s) chercheur(s) transféré(s) ? quel appui du service de valorisation ? etc...), de ressources matérielles (e.g., les équipements du laboratoire, un hébergement, ...) et immatérielles (e.g., l'autorisation statutaire, la convention entre la firme et l'université, ...).

L'hypothèse que nous pouvons ici formuler est la suivante :

H1 : L'émergence de la spin-off universitaire suppose une légitimation auprès de l'organisation mère.

Cette recherche de légitimité est complexe par nature, car elle articule à la fois les actions visant à répondre aux attentes des interlocuteurs classiques des porteurs de projets : un business plan, l'obtention de financement, l'incubation, etc..., ainsi que des actions plus spécifiques à destination de parties prenantes internes pour lesquelles la création d'entreprise n'est pas une chose naturelle. Si l'on se place exclusivement dans une logique de légitimation pragmatique, comme Tornikowski et Newbert (2007), les

seules actions visant à répondre à une audience externe proche susceptible de fournir des ressources (business plan, plan marketing, recherche de protection des signes distinctifs, comptes prévisionnels, développement de modèle, achats de matériels, demande de financement, ...) ne recouvrent pas la totalité des besoins de légitimité. En effet, si les parties prenantes internes peuvent être concernées par certaines des actions citées plus haut (e.g., demande de financement, développement de modèle, brevet, ...), elles ont besoin aussi de comprendre le projet dans la mesure où celui-ci sort de leur référentiel professionnel (la recherche, l'enseignement, l'administration, la pédagogie). Le comprendre certes, mais encore l'approuver. En effet, les valeurs auxquelles il renvoie ne sont pas celles communément partagées par les différentes audiences sollicitées dans le cadre de ce type de création (François et Philippart, 2005). La notion de service public, de carrière dédiée à la recherche (l'évaluation des enseignants-chercheurs repose en grande partie sur leur potentiel de publication) n'est pas par définition voisine de la notion d'intérêt privé, de recherche de profit personnel.

L'hypothèse que nous pouvons avancer est la suivante :

H2 : La légitimation ne peut être réduite à la légitimité pragmatique.

Les parties prenantes internes, afin d'apporter les ressources nécessaires, doivent avoir une compréhension suffisante du projet. Cette intelligibilité porte soit sur la finalité du projet et sur la manière dont il va se déployer, soit sur sa compréhension intrinsèque (taken-for-granted). Cette capacité cognitive est d'autant plus nécessaire que ces parties prenantes internes n'ont pas les mêmes référentiels (ou croyances) que les porteurs de projet. L'incompréhension est fortement probable, notamment chez les personnes dont les modèles culturels ne permettent pas d'appréhender le projet dans ses différentes dimensions (scientifiques, techniques, économiques, juridiques, etc...). Ainsi par exemple, la valorisation économique des travaux de recherche académique peut ne pas être considérée en soi par les chercheurs comme « allant de soi » et par conséquent ne pas être compréhensible. L'hypothèse H2 peut être complétée par :

H2a : La spin-off universitaire doit rechercher une légitimation cognitive.

Mais comprendre le projet ne suffit pas systématiquement. Il doit être acceptable au regard d'un ensemble de principes et de normes. Cela suppose que les parties prenantes

soient d'accord avec ce que les porteurs du projet cherchent à faire, avec les moyens mobilisés, avec la manière dont ils vont s'organiser et avec les compétences et qualités mises en œuvre par les porteurs de projet. Celui-ci doit être en conformité avec les valeurs de ces parties prenantes. Ainsi un directeur de laboratoire peut comprendre le projet mais ne pas admettre qu'il le priverait de chercheurs, d'un potentiel de développement scientifique, qu'il serait inéquitable dans la mesure où il permettrait aux chercheurs impliqués de profiter du fruit des travaux du laboratoire. L'hypothèse H2 peut être complétée par :

H2b : La spin-off universitaire doit rechercher une légitimation morale.

Conclusion

Si elles portent de nombreuses attentes de la part des pouvoirs publics, les spin-offs universitaires n'ont cependant pas tenues toutes leur promesse. Leur faible nombre et leurs difficultés de développement attestent de difficultés qui sont le plus souvent attribuées aux dispositifs mis en place par les universités ou par les pouvoirs publics. Néanmoins, d'autres explications peuvent être avancées notamment si l'on revient aux déterminants de l'émergence organisationnelle comme l'acquisition de ressources et son corollaire, la recherche de légitimité. Les spécificités de la spin-off universitaire, en raison du lien particulier avec son organisation mère, supposent une recherche de légitimité complexe qui ne peut être réduite à la seule légitimation pragmatique auprès de fournisseurs de ressource externes. La multiplicité des parties prenantes internes, inscrites dans des logiques différenciées, sollicitées à des moments différents (Mustar et al., 2006) impose d'envisager la quête de légitimité aussi bien dans sa dimension pragmatique que dans ses dimensions cognitive et morale. Les porteurs de projet sont donc confrontés à des acteurs dont les intérêts, les systèmes de pensée sont hétérogènes et pas nécessairement en conformité avec les leurs. Cela fait écho d'une certaine façon aux compétences qu'ils doivent acquérir pour rendre crédible leur projet (Rasmussen et al. 2011). Mais quelles sont ces compétences, comment les acquérir, comment les déployer pour permettre au projet d'émerger ? Il ne s'agit pas simplement de convaincre des financeurs, des clients potentiels, des fournisseurs, mais de faire comprendre le

projet à des acteurs impliqués (parfois contre leur gré, comme éventuellement le laboratoire) et à le faire moralement accepter. Être capable de rédiger un plan d'affaire, de réaliser une étude de marché ne reposent pas sur des compétences qui relèvent du même registre que celles nécessaires pour convaincre les parties prenantes internes. Zimmerman et Zeist (2002) avaient bien souligné la multiplicité des légitimités à l'œuvre et leur imbrication. Les porteurs d'un projet de spin-off universitaire devraient ainsi surmonter des écueils plus nombreux que pour un projet classique de création. Ceci pourrait peut-être expliquer le faible nombre de spin-offs universitaires malgré les intentions politiques avérées en la matière.

Bibliographie

- Aldrich, H., Fiol C., (1994), Fools rush in the institutional context of industry creation , *Academy of Management Review*, 19, 645-670.
- Aldrich, H.E., Martinez, M., (2001), Many are called, but few are chosen : An evolutionary perspective for the study of entrepreneurship , *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), 41–56.
- Ambos, T.C., Mäkelä, K., Birkinshaw, J., D'Este P., (2008), When does university research get commercialized ? Creating ambidexterity in research institutions, *Journal of Management Studies*, 45, 1424-1447.
- Bathelt, H., Kogler, D.F., Munro, A.K., (2010), A knowledge-based typology of university spin-offs in the context of regional economic development, *Technovation*, 30, 519–532.
- Beylier, R-P., Messeghem, K., Sammut, S., (2008), Recherche de légitimité et poursuite d'opportunités : proposition d'une typologie de créateurs, *9^{ème} CIFEPME*, Louvain-la-Neuve, octobre.
- Brush, C.G., Manolova, T.S., Edelman, L.F., (2008), Properties of emerging organisations: An empirical test, *Journal of Business Venturing*, 23 (5), 547-566.
- Chrisman, J.J., Hynes, T., Fraser, S., (1995), Faculty entrepreneurship and economic development: the case of the University of Calgary. *Journal of Business Venturing* 10, 267-281.
- Cockburn, I.M., Henderson, R.M., 1998, Absorptive Capacity, Coauthoring Behavior, and the Organization of Research in Drug Discovery, *The Journal of Industrial Economics*, 46 (2), 157-182.
- Colombo, M., Mustar, P., Wright M., (2005), Dynamics of Science-based entrepreneurship, *Journal of Technology Transfer*, 35, 1-15.
- Debacker, K., Veugelers, R., (2005), The role of academic technology transfer organizations in improving industry science links, *Research Policy*, 34, 321-342

- Delmar, F., Shane, S., (2003), Does business planning facilitate the development of new venture? *Strategic Management Journal*, 24 (12), 1165-1185
- Delmar, F., Shane, S., (2004), Legitimizing first: organizing activities and the survival of new ventures, *Journal of Business Venturing*, 19 (3), 385-41.
- DiGregorio, D., Shane, S., (2003), Why do some universities generate more start-ups than others? *Research Policy*, 32(2), 209-227.
- DiMaggio, P., Powel, W., (1983), The iron gage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational field, *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Djokovic, D., Souitaris, V., (2008), Spinouts from academic institutions. A literature review with suggestions for further research, *Journal of Technology Transfer* 33, 225-247.
- Doganova, L., (2010), *Dynamiques, instruments et résultats des partenariats avec des spin-offs académiques*, Thèse pour le doctorat, Ecole supérieur des mines de Paris.
- Druilhe, C., Garnsey, E., (2004), Do Academic Spin-Outs Differ and Does it Matter? *The Journal of Technology Transfer*, 29(3/4), 269-285.
- Ensley, M.D., Hmieleski, K.M., (2005), A comparative study of new venture top management team composition, dynamics and performance between university-based and independent start-ups. *Research Policy*, 34, 1091-1105.
- François V., Philippart P., (2005), La création d'entreprise par un chercheur fonctionnaire : la gestion du désencastrement, *Revue Finance, Contrôle, Stratégie*, 8 (1), 49-71.
- Emin, S., (2003), *L'intention de créer une entreprise des chercheurs publics : le cas français*, Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université de Grenoble 2.
- Gartner, W., (1985), A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation, *Academy of Management Review*, 10 (4), 696-706.
- Gartner, W., Bird, B., Starr, J., (1992), Acting as if : differentiating entrepreneurial from organizational behavior , *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 13-31.
- Gittelman, M., Kogut, B., (2003), Does good science lead to valuable knowledge? Biotechnology firms and the evolutionary logic of citation patterns, *Management Science*, 49(4), 366-382.
- Granovetter, M., (1973), The strength of the weak ties, *American journal of Sociology*, 78 (6), 1.
- Granovetter, M., (1985), Economic Action and Social Structure : the Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Grandi, A., Grimaldi, R., (2005), Academic organizational characteristics and the generation of successful business ideas, *Journal of Business Venturing*, 20(6), 821-845.
- Heirman, A., Clarysse, B., (2004), How and why do research-based start-ups differ at founding? A resource-based configurational perspective. *Journal of Technology Transfer*, 29, 247-268.

Honig B., Karlsson T., (2004), Institutional forces and the written business plan, *Journal of Management*, 30 (1), 29-48.

Katila, R., Rosenberger, J., Eisenhardt, K., (2008), Swimming with sharks: Technology ventures, defense mechanisms and corporate relationships, *Administrative Science Quarterly*, 53, 295-332.

Lockett, A., Siegel, D., Wright, M., Ensley, M., (2005), The creation of spin-off firms at public research institutions: Managerial and policy implication, *Research Policy*, 34(7), 981-993.

Lockett, A., Wright, M., (2005), Resources, capabilities, risk capital and the creation of university spin-out companies, *Research Policy*, 34(7), 1043–1057.

Messeghem K, Sammut S., (2007), Stratégie de légitimation du créateur d'entreprise face au risque d'isolement dans une pépinière d'entreprise, 5^{ème} congrès international de l'Académie de l'Entrepreneuriat.

Mian, S., (1996), Assessing value-added contributions of university technology business incubators to tenant firms, *Research Policy*, 25, 325-335.

Moray, N., Clarysse, B., (2005), Institutional change and resource endowments to science-based entrepreneurial firms, *Research Policy*, 34 (7), 1010-1027.

Mustar, P., Renault, M., Colombo, M. G., Piva, E., Fontes, M., Lockett, A., Wright, M., (2006), Conceptualising the heterogeneity of research-based spin-offs: A multi-dimensional taxonomy, *Research Policy*, 35(2), 289–308.

Mustar, P., (1997), Spin-offs enterprises: how French academies create high-tech venture: the condition for success and failure. *Science and Public Policy*, (24)1, 37-43.

Mustar, P., Wright, M., (2010), Convergence or path dependency in policies to foster the creation of university spin-off firms? A comparison of France and the United Kingdom, *Journal of Technology Transfer*, 35, 42-65.

Newbert, S.L., Tornikowski, E.T., (2011), Resource Acquisition in the Emergence Phase : Considering the Effects of Embeddedness and Resource Dependence, *Entrepreneurship Theory and Practice*, May, 1-32.

Nicolaou, N., Birley, S., (2003), Academic networks in a trichotomous categorisation of university spinouts, *Journal of Business Venturing*, 18(3), 333-359.

O'Shea, R. P., Allen, T. J., Chevalier, A., Roche, F., (2005), Entrepreneurial orientation, technology transfer and spinoff performance of U.S. Universities. *Research Policy*, 34, 994-1009.

Perez, M., Sanchez, A.M., (2003), The development of university spin-offs: early dynamics of technology transfer and networking, *Technovation*, 23, 823-831.

Philippart, P., (2009), Le transfert de la recherche publique avec le transfert du chercheur fonctionnaire. Quel bilan pour la loi sur l'Innovation ? , *Journées thématiques de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Troyes, 1^{er} et 2 octobre.

Philippart, P., (2012), Au confluent du droit et de la gestion : la légistique pour évaluer l'utilisation de la dimension entrepreneuriale de la loi sur l'Innovation, *Management & Avenir*, n°53.

- Pirnay, F., (2001), *La valorisation économique des résultats de recherche universitaire par création d'activités nouvelles (spin-off universitaires) : proposition d'un cadre procédural d'essaimage*, thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université de Lille 2.
- Powers, J., McDougall, P., (2005), University start-up formation and technology licensing with firms that go public: A resource based view of academic entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 20(3), 291-311.
- Rasmussen, E., Mosey, S., Wright, M., (2011), The Evolution of Entrepreneurial Competencies: A longitudinal Study of University Spin-Off Venture Emergence, *Journal of Management Studies*, 48 (6), 1314-1345.
- Roberts, E., (1991), *Entrepreneurs in high technology, lessons from MIT and beyond*. Oxford: Oxford University Press.
- Roberts, E.B., Malone, D.E., (1996), Policies and structures for spinning out new companies from research and development organizations, *R&D Management*, 26(1), 17-48.
- Shane, S., (2004), *Academic entrepreneurship, university spinoffs and wealth creation*, Edward Elgard Publishing, MA, USA.
- Smilor, R., Gibson D.V., Dietrich, G.B., (1990), University spin-out companies: technology start-ups from UT-Austin, *Journal of Business Venturing*, 5, 63–76.
- Steffensen, M., Rogers, E.M., Speakman, K., (1999), Spin-offs from research centers at a research university. *Journal of Business Venturing*, 15, 93-111.
- Stinchcombe, A., (1965), Social structures and organizations, in March J.G. (Ed.), *Handbook of organizations*, Chicago : Rand McNally, 142-193.
- Suchman, M., (1995), Managing legitimacy : Strategic and institutional approaches, *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Toole, A.A., Czarnitzki, D., (2007), Biomedical academic entrepreneurship through the SBIR program. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 63,716-738.
- Toole, A.A., Czarnitzki, D., (2009), Exploring the relationship between scientist human capital and firm performance: the case of biomedical academic entrepreneurs in the SBIR program, *Management Science*, 55,101-114.
- Tornikovski, E.T., (2008), Legitimizing Characteristics and Firm Emergence, *Journal of Entreprising Culture*, 16 (3), 233-256.
- Tornikoski, E., Newbert, S., (2007), Exploring the determinants of organizational emergence: a legitimacy perspective, *Journal of Business Venturing*, 22, 311-335.
- Uzunidis, D., Boutiller, S., Laperche, B., (2014), The entrepreneur's 'resource potential' and the organic square of entrepreneurship: definition and application to the French case, *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 3, 1-17.
- Van de Ven, A.H., Polley, E.E., Garud, R., Venkataraman, S., (1999), *The innovation journey*, New York, N.Y., Oxford University Press.
- Vohora, A., Wright, M., Lockett, A., (2004), Critical junctures in the growth in university high-tech spinout companies, *Research Policy*, 33, 147–175.

- Villanueva, J., Ven de Ven, A., Sapienza, H., (2012), Resource mobilization in entrepreneurial firms, *Journal of Business Venturing*, 27(1), 19-30.
- Walter, A., Auer, M., Ritter, T., (2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance, *Journal of Business Venturing*, 21 (4), 541–567.
- Wennberg, Wiklund, J., Wright, M., (2011), The effectiveness of university knowledge spillovers: Performance differences between university spinoffs and corporate spinoffs, *Research Policy*, 40 (8), 1128-1143.
- Wright, M., Clarysse, B., Mustar, P., Lockett, A., (2007), *Academic Entrepreneurship in Europe*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Yli-Renko, H., Autio, E, Sapienza, H.J., (2001), Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young, technology-based firms. *Strategic Management Journal*, 22, (6–7), 587–613.
- Zhang, J., (2009), The performance of university spin-offs: an exploratory analysis using venture capital data, *Journal of Technology Transfer*, 34,255-285.
- Zimmerman, M.A., Zeitz, G.J., (2002), Beyond Survival : Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy, *Academy of Management Review*, 27(3), 414-431.