



HAL
open science

L'entrepreneuriat universitaire au travers le prisme des options réelles

Marie Perez, Bernard Quinio, Sy Shérif

► To cite this version:

Marie Perez, Bernard Quinio, Sy Shérif. L'entrepreneuriat universitaire au travers le prisme des options réelles . 9e Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation: Entrepreneuriat Responsable: Pratiques Et Enjeux Theoriques, May 2015, Nantes, France. hal-01529029

HAL Id: hal-01529029

<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01529029>

Submitted on 30 Oct 2018

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

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



9^e Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

ENTREPRENEURIAT RESPONSABLE : PRATIQUES ET ENJEUX THEORIQUES

Nantes, France, 20-22 mai 2015

L'entrepreneuriat universitaire au travers le prisme des options réelles

Marie Perez

Université Paris Ouest Nanterre-La Défense - CEROS
200, avenue de la République
92000 Nanterre, France
maperez@u-paris10.fr

BernardQuinio

Université Paris Ouest Nanterre-La Défense - CEROS
200, avenue de la République
92000 Nanterre, France
bquinio@u-paris10.fr

ChérifSy

Université Paris Ouest Nanterre-La Défense - CEROS
200, avenue de la République
92000 Nanterre, France
msherifsy@gmail.com

Résumé

Le développement de l'entrepreneuriat pose aux universités, un défi majeur. Des fonds ont été alloués par l'Etat afin de favoriser ce développement mais les montants sont largement insuffisants. Dans un contexte financier difficile pour l'enseignement supérieur public, pourquoi développer l'entrepreneuriat à l'université ? Au-delà de l'analyse des coûts engendrés par la mise en place d'une telle politique, l'entrepreneuriat est source d'opportunités qui peuvent être vues comme des options réelles. L'étude du cas de l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense permet d'en proposer une classification et démontre la pertinence de l'approche par les options réelles dans la gestion du développement de l'entrepreneuriat dans ce contexte.

Mots clés

Université, entrepreneuriat, options réelles, Paris Ouest Nanterre La Défense, partenariats



Introduction

Dans une communication intitulée "Plan d'action 'Entrepreneuriat 2020' - Raviver l'esprit d'entreprise en Europe", la Commission européenne préconise la possibilité, pour tout étudiant qui le souhaite, d'être formé à l'entrepreneuriat et d'entreprendre sur son campus. C'est dans ce contexte que l'article 31 de la loi du 22 juillet 2013 reconnaît pour la première fois la formation à l'entrepreneuriat comme l'un des objectifs des formations de l'enseignement supérieur français (APCE, Mars 2014).

Le plan qui découle de cette loi a pour but de rapprocher l'entrepreneuriat et l'université qui se sont longtemps ignorés. Au travers du développement de l'entrepreneuriat, l'état veut construire un pont entre universitaires et praticiens (Avenier, 2004 et Avenier et Schmitt, 2005 ; Bouslikhane, 2011). Il a dans ce cadre accordé aux universités des financements. A titre d'exemple, le Pôle Etudiant pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat Paris Ouest Nord (PEPITE PON¹ a reçu en 2014 une subvention de 55 000 euros pour 3 années). Ce montant doit aider à financer un ensemble d'actions de sensibilisation, de formation et d'accompagnement à l'entrepreneuriat étudiant.

Au-delà de l'appât financier assez anecdotique pour l'université, le développement de l'entrepreneuriat semble générer de nouvelles opportunités liées notamment au développement de partenariats. Un partenariat permet, par exemple, d'accéder à certaines ressources (Hamel, 1991), d'acquérir et d'échanger des connaissances (Kogut, 1988, Hamel, 1991) et des compétences (Kale *et al.*, 2000).

C'est dans ce contexte et dans une logique exploratoire que la théorie des options réelles a été mobilisée. En effet, les opportunités qui émergent de ces interactions peuvent être rapprochées de la notion d'option réelle (Perez, 2007 ; Bérard et Perez, 2014).

Les options réelles se situent aux confluent de la stratégie et de la finance. D'après la logique optionnelle, l'investissement est identifié à un droit d'entrée qui permet d'accéder à des opportunités futures. Ces dernières sont similaires aux options d'achat échangées sur les marchés financiers. Les avantages de l'analyse par les options réelles sont de valoriser les aspects positifs de l'incertitude et de prendre en compte les opportunités d'actions qu'elle offre (Kester, 1984; Mc Grath and al., 2004).

¹ <https://espritdentreprendre.u-paris10.fr/pepите-pon-paris-ouest-nord-neuf-etablissements-d-enseignement-superieur-regroupees-pour-developper-l-esprit-d-entreprendre-aupres-de-leurs-70-000-etudiants-544147.kjsp>

La théorie des options réelles intègre certains aspects de l'intuition managériale et de la subjectivité dans les décisions. Ces deux dimensions sont majeures dans la théorie des options réelles puisqu'au delà d'une palette d'outils, il s'agit d'une « façon de penser ».

L'objectif de cet article est de montrer la pertinence d'une approche optionnelle dans la compréhension du développement de l'entrepreneuriat à l'université malgré le manque de ressources accordées à ce projet.

Plus précisément, nous tenterons de répondre aux questions suivantes : **Pourquoi développer l'entrepreneuriat ? Quelles sont les options réelles qui émergent ?**

Afin d'y répondre nous nous intéresserons au cas du développement de l'entrepreneuriat à l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense (UPOND).

Dans un premier temps, nous allons montrer que l'entrepreneuriat est une source d'options réelles pour l'université. Ensuite, nous présentons notre stratégie de recherche empirique et justifierons le choix de l'université Paris Ouest Nanterre la Défense. Enfin, nous explicitons les principaux résultats et apports de cette recherche.

1. De l'entrepreneuriat aux options réelles

Le développement de l'entrepreneuriat est une tendance récente dans les universités françaises et ce développement relève du management stratégique. Nous montrerons que les opportunités qui émergent du rapprochement entre l'université, les acteurs économiques du territoire et la société offrent des opportunités qui peuvent être rapprochées de la notion d'option réelle.

1.1 L'entrepreneuriat à l'université : un phénomène relevant du management

Le nombre d'universités offrant des cours et des programmes en entrepreneuriat n'a pas cessé de croître au cours des dernières années (Carrier, 2009). Une étude de Charney et Libecap (2000) a montré qu'au cours des deux dernières décennies, le nombre d'institutions universitaires dans le monde offrant des programmes d'entrepreneuriat est passé de quelques-uns à 1500 (cité par Carrier, 2009). En recherche, la revue de l'Académie de L'Entrepreneuriat et de l'Innovation a vu paraître son premier numéro en 2001. En France, les premières initiatives concrètes ont débuté avec la première Maison de l'entrepreneuriat, ouverte en 2000 à l'université de Grenoble, puis en 2005 dans six autres villes universitaires.

Actuellement, les 29PEPITE² qui ont succédé aux pôles pour l'entrepreneuriat étudiant couvrent le territoire français.

Ainsi, pour l'université, l'entrepreneuriat est à la fois une matière d'enseignement, un domaine de recherche, et une pratique qui peut prendre corps dans des lieux et des structures divers.

D'après Barneto et Verstraete (2008), deux lectures de l'entrepreneuriat sont possibles : le processus (par exemple les phases par lesquelles un individu passe lorsqu'il entreprend) et le phénomène (par exemple les niveaux d'analyse pertinents pour éclairer le phénomène). Nous allons ici nous concentrer sur le phénomène. Nous adopterons la définition suivante de l'entrepreneuriat : « initiative portée par un individu (ou plusieurs individus s'associant pour l'occasion) construisant ou saisissant une opportunité d'affaires (du moins ce qui est apprécié ou évalué comme tel), dont le profit n'est pas forcément d'ordre pécuniaire, par l'impulsion d'une organisation pouvant faire naître une ou plusieurs entités, et créant de la valeur nouvelle (plus forte dans le cas d'une innovation) pour des parties prenantes auxquelles le projet s'adresse » (Verstraete, Fayolle, 2005, P.45).

Ainsi, l'entrepreneuriat se manifeste par l'impulsion d'une organisation (dans notre cas l'université) cristallisant un ensemble de ressources réunies pour servir la vision d'un entrepreneur (étudiant) ou d'une équipe entrepreneuriale (Barneto et Verstraete, 2008 ; p. 5).

L'entrepreneuriat est un domaine de recherche relativement récent (Verstraete et Fayolle, 2005; Jaziri, 2009 ; Schmitt, 2009) aux origines pluridisciplinaires (Verstraete et Fayolle ; 2005). Pour Messeghem et Verstraete (2009), même s'il se prête à des lectures différentes (politique, sociale, économique, etc.), l'entrepreneuriat est une affaire de management. Même si le management stratégique concerne essentiellement la quête d'un avantage concurrentiel et l'entrepreneuriat la création d'une organisation, pour Venkataraman et Sarasvathy (2001), on peut voir l'entrepreneuriat et la stratégie comme les deux faces d'une même pièce (cité par Messeghem et Verstraete, 2009). En effet, pour Messeghem et Verstraete (2009) l'entrepreneuriat, comme le management stratégique, implique de penser les positionnements de l'organisation au sein des multiples environnements avec lesquels elle compose et, d'agencer de façon optimale les ressources pour atteindre le futur désiré en tenant aux parties prenantes tout ou partie de la promesse qui leur a été plus ou moins explicitement formulée. Le développement de l'entrepreneuriat à l'université n'échappe pas à cette logique. L'article 31 de la loi du 22 juillet 2013 reconnaît pour la première fois la formation à l'entrepreneuriat

² <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid79223/pepite-poles-etudiants-pour-l-innovation-le-transfert-et-l-entrepreneuriat.html>

comme l'un des objectifs des formations de l'enseignement supérieur français (APCE, Mars 2014). En moins de cinq ans, l'adoption du Pacte pour la recherche et de la loi Libertés et responsabilités des universités (LRU), la création de structures de collaboration (PRES³ puis COMUE), l'investissement croissant des collectivités locales, la mise en place des pôles de compétitivité, et le lancement du Plan Campus ont modifié le contexte universitaire. L'université qui oscillait entre deux modèles, une « université collégiale-Etat interventionniste » et une « université managériale –Etat régulateur » (Filâtre, 2003 cité par Annoot, 2012) tend de plus en plus vers le second. D'après Annoot (2012), c'est bien la gouvernance de l'université qui est appelée à se restructurer.

En définitive, les caractéristiques de l'entrepreneuriat combinées à un contexte de changement organisationnel pour l'université rendent pertinent une approche managériale du développement de l'entrepreneuriat dans ce contexte : cette approche est pour nous les options réelles.

1.2 L'entrepreneuriat vue comme une source d'options réelles

Pour Shane et Ventakaraman (2000), les fondements de l'entrepreneuriat résident dans la détection d'opportunités d'affaires, c'est-à-dire la capacité à les identifier et à les exploiter. Cette notion est également centrale dans la théorie des options réelles. Myers (1977) est l'un des premiers en finance à suggérer que les opportunités dans la vie des affaires sont des options et de proposer une transposition des options financières à la sphère réelle. Les options réelles sont des investissements limités qui génèrent des opportunités de développement futur. Investir dans un projet de R&D afin d'explorer une technologie émergente, dans un nom de marque ou prendre des parts dans le capital d'une petite start-up innovante sont similaires à une option sur des actifs réels (Kester 1984). Les options réelles sont inspirées des options financières. Au sens strict, une option est un contrat conférant le droit, et non l'obligation, d'acheter (ou de vendre) une quantité spécifiée d'un actif, à un prix fixé d'avance, à une échéance donnée ou pendant un intervalle de temps spécifié (Trigeorgis, 1995). Plus simplement, une option réelle est un droit et non une obligation de faire ou ne pas faire un acte dans le futur (Amram et Kulatilaka, 2000). Bowman et Hurry (1993) distinguent les options des autres ressources dont dispose l'entreprise, en soulignant que les ressources qui ont une valeur d'option génèrent des choix et offrent un accès privilégié à des opportunités futures. Elles représentent ainsi la flexibilité dont dispose un dirigeant pour prendre des

³ <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid81329/signature-des-premiers-contrats-de-sites-issus-de-la-loi-relative-a-l-e.s.r.html>

décisions à propos d'actifs réels. Pour Reix (1981), la flexibilité peut être approchée en termes de variété potentielle et on dira qu'une décision est d'autant plus flexible qu'elle autorise davantage de décisions ultérieures. La flexibilité n'est pas toujours explicitement valorisée par les approches traditionnelles. L'un des avantages de l'analyse par les options réelles est de mettre l'accent sur son existence et sur les opportunités d'actions qu'elle offre. Il est important de noter que toute opportunité n'est pas une option réelle. Outre la flexibilité, une option se caractérise par : l'actif à son origine, l'alternative à l'option choisie, ses risques, sa valeur, ses droits de propriété (Perez, 2007). L'ensemble de ces éléments reflète à la fois le caractère complexe mais aussi dynamique des options. Une option réelle peut être définie comme la flexibilité dont dispose un dirigeant pour prendre des décisions à propos d'actifs réels (Sick, 1995, p.631). La nature de l'actif tangible ou intangible auquel est rattachée l'option a un impact sur le niveau de complexité de l'option. Les options réelles liées à des ressources, tel le capital humain, sont par exemple plus difficiles à identifier (Myers, 1977). La notion d'option réelle est indissociable de la notion de choix (Mc Grath *et al*, 2004), étant donné que les options génèrent une valeur supplémentaire mais ne sont pas la principale source de cette valeur. L'incertitude doit être suffisamment importante pour justifier une approche optionnelle (Amram et Kulatilaka, 1999). L'approche basée sur une prise en compte de l'incertitude, de l'intuition, du caractère unique de l'entreprise, suppose une valorisation non-mécanique, l'objectif n'étant pas tant la valeur obtenue que le processus qui y mène. La valeur de l'option dépend du partage des droits de propriété. Par conséquent, l'étude de l'environnement et des droits de propriété constitue une dimension importante de la description des options réelles (Kester, 1984).

Même s'il est rare que les gestionnaires utilisent explicitement les options réelles (Copeland et Kenan, 1998), certains auteurs suggèrent que les managers passent souvent outre les critères d'investissements classiques, au profit des opportunités futures qui représentent la flexibilité (Hayes et Garvin, 1982). Si l'approche quantitative des options réelles trouve toute sa place dans la finance, les points de vue qualitatifs sur les options sont largement généralisables aux comportements tant individuels qu'organisationnels (Bowman et Hurry, 1993). Par conséquent, pour les auteurs, le développement d'une théorie fondée sur les options en management stratégique semble valide conceptuellement et vérifiable empiriquement.

Certaines options sont liées au projet lui-même, elles lui sont spécifiques mais d'autres options émanent de partenariats avec des acteurs externes. Ces partenariats font émerger des opportunités qui peuvent prendre corps à travers la notion d'option réelle (Perez, 2007 ; Bérard et Perez, 2014).

La mise en commun des caractéristiques des partenaires peut en effet générer des opportunités qui vont au-delà du simple partage des investissements. Un partenariat permet, par exemple, à une entreprise d'accéder à certaines ressources (Hamel, 1991 ; Kale *et al.*, 2000), d'obtenir des avantages concurrentiels (Eisenhardt et Schoonhoven, 1996) qui contribuent à la performance globale des firmes (Hagedoorn *et al.*, 1994). Elles représentent un moyen d'accès, d'acquisition ou d'échange de connaissances et de compétences (Kogut, 1988; Hamel, 1991; Das and Kumar, 2007).

Parallèlement, Bouslikhane (2011) propose d'envisager l'entrepreneuriat comme un élément de structuration de l'organisation permettant de faire le lien entre l'environnement interne et externe. Ainsi, l'entrepreneuriat doit être considéré comme composé d'éléments en interactions y compris avec leur environnement (Avenier et Schmitt, 2008). En 2014, la création des pôles étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (PEPITE) implique des interactions fortes entre l'université, les grandes écoles, les acteurs économiques et les réseaux associatifs.

Les collaborations entre l'université et ses partenaires ouvrent la porte à des opportunités nouvelles. Ces opportunités représentent la flexibilité dont dispose l'université concernant le développement de l'entrepreneuriat étudiant à l'université et elles peuvent être rapprochées de la notion d'options réelles.

2. Le cas de l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense

Après avoir justifié le choix du cas du développement de l'entrepreneuriat à l'université Paris Ouest Nanterre La Défense, nous présenterons notre démarche méthodologique.

2.1 Le choix du cas de l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense (UPOND)

L'approche optionnelle est opérante dans le cadre des décisions prises en situation d'incertitude, d'irréversibilité et dans lesquelles l'université dispose de flexibilité, c'est -à-dire que les décisions autorisent davantage de décisions ultérieures portant sur des opportunités (Kester 1984).

Dans ce contexte plusieurs raisons expliquent le choix du cas de l'université Paris Ouest Nanterre la Défense ; la mise en place d'une large palette de partenaires pour développer l'entrepreneuriat étudiant (1) et le caractère innovant et incertain de la démarche (2) ainsi que l'irréversibilité de l'investissement (3).

- (1) Sont apparus depuis 2012 de nouvelles logiques partenariales entre l'Université Paris Ouest, les collectivités territoriales et acteurs de la création d'entreprise. Par exemple, le détachement d'un cadre du crédit coopératif à l'université grâce au mécénat de compétences. Un travail de réflexion est mené avec le territoire (Communauté d'agglomération du Mont Valérien, Conseil Général du 92...) et des acteurs économiques (MEDEF 92, Coopaname...) afin de mettre en place des actions permettant de soutenir de manière coordonnée et efficace l'entrepreneuriat et de faire coopérer des étudiants et des entrepreneurs du territoire.
- (2) Les projets innovants sont particulièrement adaptés à une approche par les options réelles car les opportunités engendrées sont d'autant plus importantes que l'incertitude est grande (Micalizzi , 1999). La mise en place de partenariats entre l'université Paris Ouest Nanterre La Défense et acteurs du territoire est un phénomène récent et implique des innovations en matière de coopération. De plus, des évolutions majeures sont en cours dans l'environnement de l'université : création de la COMUE Paris lumière, projet du Grand Paris et réforme territoriale qui augmente l'incertitude.
- (3) Enfin, l'université a investi des ressources puisque une des missions du vice-président délégué à la formation tout au long de la vie est le développement de l'entrepreneuriat. Une chargée de mission en entrepreneuriat a également été recrutée en 2013.

Le choix du développement de l'entrepreneuriat à travers le prisme des options réelles dans le cas de l'université Paris Ouest Nanterre la Défense nous paraît pertinent.

2.2 Démarche méthodologique

L'aspect multidimensionnel de la notion d'option réelle entraîne l'adoption de méthodes qualitatives et plus particulièrement de l'étude de cas longitudinale dans le cadre d'une recherche-action. Le chercheur est un intervenant-chercheur, engagé dans un processus où il y a simultanément création de connaissance et changement (Plane, 1994 et 1996). Cette démarche a l'ambition de générer à la fois des connaissances pratiques utiles pour l'action et des connaissances théoriques plus générales (David, 2000).

Plus précisément, trois enseignants-chercheurs, contribuant au développement de l'entrepreneuriat à l'université Paris Ouest Nanterre La Défense ont menés cette étude.

La première chercheuse gère un master de gestion de projet et d'entrepreneuriat depuis environ 3 ans. Elle a été nommée chargée de mission Entrepreneuriat en octobre 2013. Le second enseignant chercheur est vice-président délégué à l'enseignement tout au long de la

vie. Il a en charge depuis 2012 le dossier sur la création du PEPITE PON qu'il dirige depuis 2013. Enfin, le troisième chercheur termine son doctorat. Il enseigne dans le master de gestion de projet et d'entrepreneuriat depuis 2013 et il a mis en place plusieurs initiatives de sensibilisation à l'entrepreneuriat à l'université via une association qu'il dirige.

Etant donné leur statut, les chercheurs ont pu mobiliser plusieurs types de données : observations, participation aux réunions, discussions informelles, journal de recherche, rapports, comptes rendus internes... La période de collecte des données a commencé à l'arrivée de la chercheuse en septembre 2013.

Concernant l'analyse des données, nous proposons une grille d'analyse au travers de laquelle nous allons pouvoir identifier les options qui émergent du développement de l'entrepreneuriat à l'université. Nous nous sommes basés sur les six dimensions évoquées plus haut qui caractérisent les options. (**Tableau 1**).

Tableau 1 : Grille d'analyse des options réelles

Dimensions constitutives de l'option	Option X
La flexibilité apportée par l'option	
L'actif réel à l'origine de l'option	
L'alternative à l'option choisie	
Les risques	
La valeur	
Les droits de propriété	

A travers la constitution de cette grille d'analyse, nous cherchons à opérationnaliser le concept d'option réelle afin de les repérer et de préciser leur contenu.

3. Les résultats

L'analyse des résultats a permis de faire ressortir 3 types d'options que nous allons présenter. Pour développer l'entrepreneuriat, l'université a signé des accords, des conventions, avec des partenaires externes qui lui donnent la possibilité d'améliorer son image de marque. De plus, l'université s'est insérée dans des réseaux d'acteurs du territoire pour développer des opportunités de stage et d'emplois pour ses étudiants ; enfin, l'université commence à proposer des dispositifs pour permettre à ses étudiants d'acquérir de nouvelles compétences.

3.1 L'option réelle d' «image de marque »

Dans le cadre du développement de l'entrepreneuriat étudiant, l'université a signé des accords avec des partenaires économiques lui permettant de donner image d'université innovante à plusieurs titres.

Le conseil scientifique des Rencontres Universités Entreprises réunit depuis 2012, 5 présidents d'université et 5 présidents d'entreprises. Il avait pour tâche principale de réfléchir au rapprochement entre les entreprises et les universités en termes de formation initiale et continue, d'insertion, de recherche/innovation et d'en donner des signes forts et concrets, afin de renforcer le rôle opérationnel des Rencontres Universités Entreprises. En mars 2013, une charte était proposée à la signature de tous les présidents d'universités et d'entreprises qui souhaitaient s'investir en faveur de la réussite des objectifs de rapprochement universités-entreprises qui la constituent⁴. Ces différentes signatures ont donné naissance à de nombreux articles de presse améliorant ainsi l'image de l'université de Nanterre. Cette image qui émane la signature d'accords avec des acteurs économiques dans le cadre de l'entrepreneuriat étudiant a également des répercussions sur les autres dimensions que souhaitent développer l'université. En effet, la signature de l'accord avec le Crédit Coopératif renforce la pertinence de la politique de RSU menée par l'UPOND. L'université est la pionnière de la RSU (Responsabilité Sociétale de l'Université) qui reconnaît le rôle des universités en matière d'engagement solidaire sur le territoire. Elle a participé dans ce cadre à la mise en place de l'ORSU⁵ (Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Universités).

Un autre accord est intervenu avec le MEDEF 92 en 2013 afin de renforcer la coopération dans le domaine de l'insertion professionnelle et en matière d'entrepreneuriat étudiant. L'université française est souvent critiquée sur sa capacité se rapprocher de l'entreprise. En signant cet accord avec un syndicat professionnel reconnu, UPOND se donne l'image d'une université innovante tournée vers le monde économique.

En définitive, l'université au travers les accords de coopération sur le développement de l'entrepreneuriat étudiant développe son image d'organisation capable de dialoguer à la fois avec le monde économique et la société.

⁴ Source : <http://www.rue-aef.com/wp-content/uploads/charte-universites-et-entreprises- partenaires.pdf>

⁵ <http://orsu.fr>

Dimensions constitutives de l'option	Option d'image de marque
Flexibilité	Possibilité de bénéficier et d'exploiter l'image d'université qui promeut la RSU ou de montrer que l'université est un interlocuteur légitime pour les entreprises.
Actif réel	Les accords passés
Alternative	Ne pas exploiter cette image de marque.
Risques	Le risque porte sur la réussite ou l'échec de la mise en place des engagements indiqués dans les accords.
Valeur	La valeur se trouve dans l'exploitation de cette réputation pour obtenir plus facilement la confiance d'un partenaire économique. Cette option n'est pas clairement identifiable, elle se mesure en termes de surplus de valeur.
Droits de propriété	Les droits appartiennent aux partenaires associés à ces accords. Les autres universités ont également la possibilité de développer cette option.

3.2 L'option réelle de « Création de réseau »

Comme nous l'avons évoqué précédemment sont apparus depuis 2012 de nouvelles logiques partenariales entre l'Université Paris Ouest, les collectivités territoriales et acteurs de la création d'entreprise (1) et entre l'université et la société (2). Ces nouvelles logiques peuvent potentiellement permettre de créer ou de développer un réseau pour l'université.

Ainsi, le détachement d'un cadre du crédit coopératif à l'université grâce au mécénat de compétences a permis de réaliser un premier travail de soutien à l'entrepreneuriat étudiant (interventions de salariés dans le cadre du suivi de projets, réalisation d'une typologie des projets étudiants, mise en place d'un site internet dédié à l'entrepreneuriat). Parallèlement, un travail de réflexion est mené avec le territoire (Communauté d'agglomération du Mont Valérien, Conseil Général du 92...) et des acteurs économiques (MEDEF 92, Coopaname...) afin de mettre en place des actions permettant de soutenir de manière coordonnée et efficace l'entrepreneuriat et de faire coopérer des étudiants et des entrepreneurs du territoire. Par ailleurs, dans le cadre du développement de l'entrepreneuriat étudiant (et de façon concomitante de la RSU), l'université soutient des projets étudiants dont l'objectif est de mettre en lien la population locale avec les étudiants (création de marchés solidaires, d'une épicerie sociale...). L'université en soutenant certains projets d'étudiants contribue à revitaliser les quartiers en intégrant les habitants (projet KAIROS⁶, épicerie solidaires,

marchés solidaires, projet intergénérationnel...). Ces initiatives réunissent les acteurs de la ville et l'université autour de projets communs.

La constitution de tels réseaux pour l'université est intéressante à plusieurs niveaux : elle permet de trouver des débouchés professionnels pour les étudiants (le MEDEF a par exemple proposé à l'université de présenter des CV d'étudiants à ses partenaires), des contrats de recherche pour les doctorants, les chercheurs (la Communauté d'agglomération du Mont Valérien propose par exemple des projets de recherche) et pour la junior entreprise. C'est également la possibilité de collecter par ce biais des fonds pour une fondation future de l'université.

Dimensions constitutives de l'option	Option de création de réseau
Flexibilité	Possibilité de bénéficier et d'exploiter le réseau émanant des partenariats
Actif réel	Les conventions passées
Alternative	Ne pas investir de ressources dans le développement d'une organisation permettant d'entretenir ce réseau.
Risques	Le risque porte sur la réussite ou l'échec de la mise en place des engagements et de l'entretien de ce réseau.
Valeur	La valeur se trouve dans l'exploitation de ce réseau afin de trouver des stages et des contrats pour les étudiants et les chercheurs ou même l'université. Même s'il est difficile de valoriser exactement les effets de ce réseau, il est possible de comptabiliser les stages et contrats qui émanent des partenaires.
Droits de propriété	Les droits appartiennent aux partenaires associés à ce réseau. Les autres universités ont également la possibilité de développer cette option.

3.4 L'option réelle de « Création de compétences »

La loi du 22 juillet 2013 permet à tout étudiant ou jeune diplômé d'être formé à l'entrepreneuriat et à l'innovation. Ainsi, tous les étudiants sont concernés indépendamment de leur cursus.

En 2009, Jean-Luc Guinot, ingénieur prévention des risques de l'université de Nanterre lance « Kairos » un programme de recherche action destiné à étudier les problèmes d'insécurité sur le campus et établir par l'action, un niveau de tranquillité publique en prenant en compte les intérêts de l'université dans sa mission de service public et d'ouverture sur la ville.

L'université propose des séminaires transversaux qui impliquent qu'indépendamment de sa discipline un étudiant puisse acquérir des connaissances en gestion de projet⁷. Mais l'une des nouveautés consiste à inciter l'apprentissage par l'action.

Plusieurs expérimentations de projets étudiants sont en cours à l'université Paris Ouest Nanterre la Défense. Les étudiants avec l'aide de l'administration ont par exemple répondu à un appel à projet lancé par le conseil général des Hauts de Seine pour obtenir une subvention pour l'épicerie solidaire en 2012. La réponse positive a permis de créer 1 emploi (mi-temps) en janvier 2014. Ainsi, les projets développés par les étudiants tendent à se structurer et à se professionnaliser. Ils s'engagent avec l'aide de l'administration dans des pourparlers avec des partenaires afin de développer leurs projets. Dans le cadre de l'épicerie solidaire, les étudiants sont en contact avec la fondation Carrefour et l'association PACTE 92⁸.

Ainsi l'université particulièrement attractive pour les connaissances qu'elle produit pourrait aussi devenir un lieu d'acquisition de certaines compétences pratiques. Ceci est d'autant plus intéressant pour les étudiants qu'ils peuvent expérimenter leur projet de création d'entreprise, par exemple, sans être sanctionnés de leur échec. Les étudiants sont incités à présenter leurs projets à l'incubateur de l'université. En 2014, 5 projets d'étudiants de l'UPOND sont hébergés gratuitement à l'incubateur de PEPITE PON. Dans ce cadre, les étudiants peuvent expérimenter leurs idées en limitant leurs pertes financières. Comme le souligne Carrier (2009) l'échec est une dimension encore trop peu abordée dans la littérature sur l'entrepreneuriat McGrath (1999). Pourtant, il peut devenir une occasion de découvrir de nouvelles opportunités, ce qui demeure l'essence même de l'entrepreneuriat.

Dimensions constitutives de l'option	Option de création de compétences
Flexibilité	Possibilité d'offrir de nouvelles compétences aux étudiants qu'ils pourront valoriser dans le cadre de leur activité professionnelle.
Actif réel	Les projets développés qu'ils soient des projets étudiants ou de futures créations d'entreprises
Alternative	Ne pas mettre en place une organisation qui permet d'accompagner les étudiants dans leurs projets au sein de l'université.
Risques	Le risque porte sur la réussite ou l'échec de la mise en place d'une organisation qui permette d'accompagner les étudiants dans leurs projets. Il

⁷ Les séminaires « esprit d'entreprendre » initiés par Marie Perez ont débuté en octobre 2014 et sont ouverts à tous les étudiants de l'université (<https://espritdentreprendre.u-paris10.fr/les-seminaires-de-sensibilisation>)

⁸ L'association PACTE, « Pour Agir Contre Toute Exclusion » émane d'une volonté des salariés du Groupe Carrefour d'apporter une aide alimentaire aux plus démunis et d'animer des épiceries sociales, en partenariat avec la Fondation Internationale Carrefour

	porte également sur la constitution de mécanismes qui permettent la reconnaissance de l'acquisition de ces compétences vis-à-vis du monde économique.
Valeur	La valeur se trouve dans l'exploitation la possibilité pour les porteurs de projets étudiants d'acquérir de nouvelles compétences indépendamment du cursus universitaire choisi.
Droits de propriété	Aux étudiants et à l'université en interne. Les autres universités ont également la possibilité de développer cette option.

4. Discussion

Dans cette partie nous développerons les principaux apports de cette étude et répondrons à la question de recherche posée en y apportant approfondissement et conceptualisation.

4.1 Les options réelles de l'entrepreneuriat à l'université : au-delà de l'aspect financier

Le développement de l'entrepreneuriat à l'université génère des opportunités assimilables à des options. La littérature sur l'entrepreneuriat se concentre sur les opportunités d'affaires pour l'entrepreneur (Verstraete, Fayolle, 2005) mais cette étude montre que le développement-même de l'entrepreneuriat est source d'opportunités pour l'université.

Nous avons identifié 3 types d'options réelles qui nous semblent pertinentes : l'option d'image de marque, de création de réseau et de compétences. Nous constatons qu'il est difficile de donner une valeur exacte à l'option de compétence ou d'image de marque. C'est largement le cas pour toutes les options dites « de croissance » (Kester, 1984). Dans le cas de certaines options, on peut tenter une évaluation : pour l'option de la création de réseau il est possible de comptabiliser les contrats (doctoraux, de stage, de recherche...) obtenus avec nos partenaires depuis 2012. Dans cette étude de cas, nous ne nous sommes pas attardés sur le calcul de la valeur des options car c'est l'approche métaphorique des options réelles (Durand 2002) qui nous intéresse.

Kester (1984) distingue les options réelles qui appartiennent à un seul propriétaire et les options qui peuvent être partagées entre plusieurs. Trigeorgis (1996) prend le cas d'une industrie où plusieurs entreprises sont en concurrence sur un même marché. Si une innovation apparaît et qu'elle n'est protégée par aucun brevet, alors il s'agit d'une option partagée par toutes les entreprises. Ces droits de propriétés sont importants à prendre en compte dans la mesure où une option ayant un caractère exclusif n'aura pas la même valeur qu'une option qui peut être partagée par plusieurs acteurs d'un même secteur.

Dans le cas de l'université Paris Ouest Nanterre la Défense, les options présentées sont potentiellement communes aux autres universités. Cependant, la théorie des options réelles nécessite de prendre en compte les éléments de contexte (Philippe, 2004). L'université Paris Ouest la Défense se trouve idéalement située géographiquement : à deux pas de la défense qui est un des centres d'affaires les plus importants au niveau national. Par ailleurs, le Crédit Coopératif qui est devenu notre partenaire entreprise, a son siège à quelques centaines de mètres de l'université. Ainsi, pour les options d'image de marque et de réseau, l'université de Paris Ouest Nanterre La Défense possède des atouts uniques.

Enfin, le risque essentiel pour ces options réside dans le fait que l'université ne se donne pas les moyens de les exploiter en allouant des ressources à ce projet de développement de l'entrepreneuriat. En effet la mise en place de ressources doit permettre de faire aboutir les conventions passées entre partenaires, d'entretenir un réseau et de créer une structure qui permette l'accompagnement des étudiants. Au travers les PEPITE, la caisse des dépôts propose un financement qui est loin d'être suffisant. Or, actuellement l'université souffre de réductions budgétaires⁹. Mettre en place un service dédié à l'entrepreneuriat suppose un investissement lourd pour l'université. Ainsi, la prise en compte de ces options peut amener à choisir une solution contre-intuitive par rapport à la rationalité financière privilégiant le court terme. Comme évoqué, le développement de l'entrepreneuriat génère de la valeur qui prendra forme sur le long terme : l'option d'image de marque peut permettre à l'université d'obtenir des fonds de la part des entreprises qui auront une meilleure image de l'université. L'option de réseau peut permettre à l'université d'identifier plus de débouchés professionnels pour ses étudiants et de façon concomitante de se constituer une légitimité qui lui donnera un pouvoir de négociation plus important face aux autorités publiques. Enfin l'option de création de compétences peut largement lui permettre de concurrencer d'autres grands établissements.

4.2 L'intérêt de l'approche par les options : un outil de dialogue

D'après Annot (2012), l'avènement de la loi sur les libertés et les responsabilités des universités en France (LRU¹⁰) s'est réalisé sur un fond de polémiques entre l'État et les universitaires attachés aux missions de service public de l'institution. Or, ce modèle de l'action publique tend à appartenir au passé. Pour l'auteur, il ne s'agit plus d'un modèle où

⁹ La réforme des universités qui prévoit une diminution des budgets a fait descendre près des milliers d'enseignants-chercheurs dans la rue, jeudi 11 décembre 2014, dans une vingtaine de villes en France (<http://rue89.nouvelobs.com/marseille/2009/02/05/enseignants-chercheurs-apres-la-greve-dans-les-facs-la-manif-0>)

¹⁰<http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pid24841/l-autonomie-des-universites-c-est-quoi.html>

l'État pilote seul l'enseignement universitaire mais d'un modèle de gestion horizontale plutôt que verticale privilégiant l'autonomie de chacun des partenaires et leur coordination à un niveau territorial plutôt que central (Filâtre, 2003 cité par Annoot, 2012). Certaines responsabilités traditionnellement conférées à l'État se déplacent vers les établissements (Annoot 2012).

Face à ce constat, les options réelles sont un outil qui permet de dépasser les logiques court termistes consistant à réduire les coûts pour l'université. Dans ce cadre, les porteurs du projet de développement de l'entrepreneuriat à l'université doivent pouvoir convaincre en utilisant des outils capables de formaliser l'intuition et la subjectivité. Il semble que certains éléments associés à l'organisation ne facilitent pas une démarche optionnelle. Nous avons constaté qu'ils existaient des freins organisationnels et managériaux au développement d'une démarche optionnelle. Parmi ces freins, l'idée que le risque et l'esprit d'initiative ne sont pas perçus de manière toujours positive. La théorie des options réelles propose une revalorisation des aspects positifs de l'incertitude. Or, la plupart du temps le risque est perçu comme un élément négatif. En effet, les gestionnaires ne considèrent pas l'incertitude d'un rendement positif comme un aspect important du risque. L'idée de risque demeure associée à un résultat négatif (March et Shapira, 1987)¹¹.

Selon Hyafil (1991), les options réelles traduisent dans le langage financier certains concepts du management stratégique. Elles transforment ainsi le dialogue entre les porteurs de projets et le financier à partir d'une analogie appartenant aux deux univers. A cet égard, les options réelles peuvent contribuer à une évolution des modes de communication et de coopération entre les acteurs de l'organisation en favorisant la transversalité au sein de l'université. Plus largement, les options réelles peuvent constituer un mode de penser précieux qui mène à une attitude différente à l'égard du risque.

Conclusion

Cette étude permet de mettre en perspective les potentialités d'une approche par les options réelles dans la gestion du développement de l'entrepreneuriat à l'université. Nous avons proposé une grille d'analyse permettant d'opérationnaliser le concept d'option réelle et nous avons ainsi identifié celles émanant du développement de l'entrepreneuriat à l'université. Les options réelles ne sont pas identifiées de manière explicite mais implicite. A travers cette

¹¹ Les auteurs montrent dans leur article que les managers ne considèrent pas l'incertitude d'un rendement positif comme un aspect important du risque ; l'idée de risque est associée à un résultat négatif.

étude, nous avons formalisé ces options. Nous avons ainsi identifié : l'option d' « image de marque », de « réseaux » et de « création de compétences ». Elles émanent essentiellement des interactions entre l'université, les acteurs du territoire et les étudiants.

Plus précisément, l'analyse nous a permis de faire émerger les composantes des options, soit la flexibilité, l'actif à l'origine de l'option, l'alternative à l'option, la valeur, les risques et les droits de propriétés.

Notre travail présente des limites claires : le manque d'outillage dans l'analyse de notre corpus de données, l'absence de comparaison entre l'université étudiée et les autres universités françaises ou étrangères et l'unicité de l'approche mobilisée. Mais dans le cadre d'une démarche exploratoire, ces limites semblent acceptables.

Dans cette étude, les options ne sont pas un simple outil financier s'appuyant sur le modèle de Black et Scholes (1973), elles permettent de formaliser et de développer la compréhension du développement des universités. L'identification des options permet en effet de prendre en compte de manière formelle l'intuition managériale. Cette prise en compte formelle permet de légitimer les intuitions et rend possible le dialogue entre les porteurs de projet (dans ce cas les 3 chercheurs) et les décideurs (la présidence de l'université). Notre étude met en évidence des options réelles en tant qu'outil d'aide à la gestion du développement de l'entrepreneuriat à l'Université.

Nous mettons particulièrement l'accent sur la dimension métaphorique des options. Dans un prochain article, nous pensons qu'il serait pertinent de travailler sur la mesure de ces options. En effet, s'il est souvent difficile de donner une valeur précise à certaines options, il est possible de s'en approcher.

En définitive, ce phénomène nouveau du développement de l'entrepreneuriat à l'université présente un intérêt légitime pour les chercheurs. Nous pensons que l'approche optionnelle peut contribuer à convaincre sur ses bienfaits.

Bibliographie

<http://www.apce.com/pid14170/pepite.html?espace=5>

Annoot E. (2012), La responsabilité sociale des universités en France : un concept en émergence, Les cahiers du CERFEE, n° 31, p. 75-90.

Amram, M. and Kulatilaka, N. (1999) Real options: Managing strategic investment in an uncertain world. Harvard Business School Press, Boston.

Avenier M. J., Schmitt C. (2008), « Quelles perspectives le paradigme des sciences de l'artificiel offre-t-il à la recherche en entrepreneuriat ? », *Colloque CIFEPM*, Louvain-la-Neuve, octobre, 2008.

Avenier M, Schmit C. (2007), Élaborer des savoirs actionnables et les communiquer à des managers, *Revue française de gestion*

Barneto P, Verstraete T (2008), Finance et entrepreneuriat, *La revue du financier*

Bérard C et Perez M. (2014), Alliance Dynamics through Real Options: The Case of an Alliance between Competing Pharmaceutical Companies, *European Management Journal* 32 (2014), pp. 337-349

Bouslikhane (2011), « Enseignement de l'entrepreneuriat : pour un regard paradigmatique autour du processus entrepreneurial », Université de Nancy 2

Bowman, E.H. and Hurry, D. (1993) Strategy through the option lens: An integrated view of resource investments and the incremental-choice process. *Academy of Management Review* 18(4), 760-282.

Carrier C. (2009), L'enseignement de l'entrepreneuriat: au-delà des cours magistraux, des études de cas et du plan d'affaires, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol 8, n°2

Charney A., Libecap G (2000), Impact of entrepreneurship education, Entrepreneurship.eller.arizona.edu

Copeland T.E., Kenan P.T. *How much is flexibility worth*. *Mc Kinsey Quarterly*, 1998, n° 2, p. 38-49.

Das, T.K. and Kumar, R. (2007) Learning dynamics in the alliance development process. *Management Decision* 45(4), 684-707.

David A. (2000), La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion ? IXème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier, 24 au 26mai 2000

Eisenhardt KM and Schoonhoven CB (1990), Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth Among U.S. Semiconductor Ventures, 1978-1988, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 3, pp. 504-529

Filâtre D.(2003), Les universités et le territoire: nouveau contexte, nouveaux enjeux, Les mutations actuelles de l'université, Paris, PUF

Hamel, G. (1991) Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal* 12, 83-103.

Hagedoorn, J. and J. Schakenraad (1994), 'The effect of strategic technology alliances on company performance', *Strategic Management Journal*, 15, 291–309.

Hayes R.H., Garvin D. *Managing as if tomorrow mattered*. Harvard Business Review, 1982, July-August, p. 66-77.

Jaziri R. (2009), « Une vision renouvelée des paradigmes de l'entrepreneuriat : vers une reconfiguration de la recherche en entrepreneuriat », Actes du Colloque International, *Entrepreneuriat et Entreprise : nouveaux enjeux et nouveaux défis*, 3-5 août, Gafsa.

Kale, P., Singh, H. and Perlmutter, H. (2000) Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. *Strategic Management Journal* 21(3), 217-237

Kester W.C. *Today's options for tomorrow's growth*. Harvard Business Review, 1984, p. 153-160, mars-avril.

Kogut, B. (1988) Joint-ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal* 9(4), 319-332.

Messeghem K., Verstraete T (2009), La recherche en entrepreneuriat: état des thèses soutenues entre 2004 et 2007, *Revue de l'Entrepreneuriat*

McGrath, R.G. (1999) Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure. *Academy of Management Review* 24(1), 13-30.

Mc Grath R.G., Ferrier W.J. et Mendelow A.L.(2004), « Real Options as engines of choice and heterogeneity », *Academy of Management Review*, vol. 29(1), pp. 86-101

Myers, S.C. (1977) Determinants of corporate borrowing. *Journal of Financial Economics* 5, 147-175.

Perez, M. (2007). La gestion des alliances autour de projets innovants : une approche par les options réelles, *Management et Avenir*, avril 2007/2 - N° 12

Philippe H. (2004) Les options réelles : modèle financier ou modèle de gestion ? Thèse, Paris-Dauphine, Paris.

Sick, G. (1995) Real options. In R.A. Jarrow, V. Maksimovic, and W. Ziemba (Eds.) Volume 9 of *Handbooks in Operations Research and Management Science*, North Holland, Amsterdam, The Netherlands, p. 631-691.

Schmitt C. (2009), « Les situations entrepreneuriales : une nouvelle grille d'analyse pour aborder l'entrepreneuriat », *Revue Economie et Sociale*, N°3, p. 11-25.

Trigeorgis, L. (1995) Real options in capital investments. MIT Press, Cambridge.

Venkataraman, S. and Sarasvathy, Saras D. (2001), Strategy and Entrepreneurship: Outlines of an Untold Story, Darden Business School Working Paper No. 01-06.

Verstraete T., Fayolle A. (2005), «Paradigmes et Entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 4 ; N°1, p. 33-52.