



## **Dimensions perçues de l'orientation entrepreneuriale des universités publiques africaines : cas du Gabon**

**Agnès Urielle MENGUE BIYOGHO**

Docteure en Sciences de Gestion, Laboratoire de Recherche en Marketing et  
Bien-Etre du Consommateur (LAREM-BEC) / Université d'Abomey-Calavi  
(uriellebiyogho@gmail.com)

**Bertrand SOGBOSSI BOCCO**

Professeur, Centre de Recherche en Entrepreneuriat Croissance et Innovation  
(CRECI), Université de Parakou

### **RESUME**

Aujourd'hui, les universités, du fait des pressions socio-économiques, sont invitées à répondre de plus en plus aux besoins de la société. Cependant, les voies de changement de l'université classique en université entrepreneuriale, particulièrement dans un pays moins développé, demeurent encore sous-explorées. Cet article se donne pour objectif d'étudier les dimensions perçues de l'orientation entrepreneuriale dans un contexte universitaire en quête de transformation. Pour y parvenir, nous avons mené une étude qualitative exploratoire auprès d'un échantillon de 28 personnes-ressources afin d'apprécier leurs perceptions et de cerner des choix stratégiques pour l'évolution de l'organisation. Les résultats montrent que les participants ont une perception positive de cette dernière et des effets qu'elle peut avoir sur la transformation de l'université, d'une part. D'autre part, certaines dimensions de l'orientation entrepreneuriale dans le contexte universitaire ont été jugées plus pertinentes par l'étude (l'innovation, l'autonomie, la compétitivité et la proactivité). Cependant, la dimension prise de risque semble être moins pertinente dans la mise en œuvre de ce changement.

**Mots-clés : Université, Orientation entrepreneuriale, Perception, Stratégie, Dimensions**

### **ABSTRACT:**

Today's socio-economic pressures mean that universities are increasingly called upon to respond to the needs of society. However, the ways in which the traditional university can be transformed into an entrepreneurial university, particularly in a less developed country, remain under-explored. The aim of this article is to examine the perceived entrepreneurial orientation of a university context in search of transformation. To achieve this, we conducted an exploratory qualitative study with a sample of 28 key informants to assess their perceptions and identify strategic choices for the organisation's evolution. The results show that the participants have a positive perception of entrepreneurship and the effects it can have on the transformation of the university. On the other hand, certain dimensions of entrepreneurial orientation in the university context were deemed more relevant by the study (innovation, autonomy, competitiveness and proactivity). However, the risk-taking dimension seems to be less relevant in implementing this change.

**Keywords: University, Entrepreneurial orientation, Perception, Strategy, Dimensions**

## Introduction

Établissement supérieur né de l'époque médiévale, l'université à sa création avait pour principal objectif la conservation et la transmission des savoirs (Schaeffer, 2019). Cependant, ces dernières années, le paysage de l'université a connu de nombreuses mutations. Dans cette nouvelle ère, les universités ont reçu la responsabilité de développer les économies régionales et de former les futurs entrepreneurs (Schmitz et al., 2017 ; Borhani et al., 2020). De ce fait, l'université, aujourd'hui, assume de nouveaux rôles, notamment dans le changement interne de ses activités et aussi dans des mécanismes internes, faisant ainsi évoluer ses missions traditionnelles vers un modèle entrepreneurial visant à relier l'université à son environnement (Guerrero et al., 2018 ; Dalmarco et al., 2018 ; Etkowitz et al., 2019 ; Feola et al., 2021).

Dans la pluralité des thèmes qui ont abordé l'université entrepreneuriale, nous avons relevé et classé les thématiques les plus abondantes et récurrentes en trois grands axes. La première thématique propose une variété d'études ayant montré l'importance d'une université entrepreneuriale ainsi que les facteurs qui conduisent à sa création et les caractéristiques qui la déterminent (Guerrero, 2020 ; Romero et al., 2020). Les études de la deuxième thématique se sont focalisées sur la relation industrie-université-gouvernement, en mettant en exergue les mécanismes de transfert et de commercialisation de connaissances tels que le brevetage et l'octroi de licences (Rinaldi et al., 2018 ; Riviezzo et al., 2019 ; Blumm, 2019 ; Hu et al., 2020 ; Feola, 2021). La troisième thématique aborde la formation entrepreneuriale ou l'éducation à l'entrepreneuriat (Nally, 2013 ; Fayolle et Gailly, 2015). Cependant, malgré l'abondance des écrits sur l'entrepreneuriat en milieu universitaire, de nombreuses limites et de nombreux champs demeurant peu explorés ont été soulignés dans la littérature. L'une des limites que l'on peut souligner dans la littérature demeure dans les voies de transformation de l'université dite classique en université entrepreneuriale. Autrement dit, dans le contexte des organisations à but non lucratif, particulièrement dans le contexte universitaire, moins d'attention a été accordée aux changements d'orientation stratégique des universités. Ce domaine, bien que pertinent, attire peu de chercheurs (Cruz et al., 2020). Les travaux préliminaires de ce concept en contexte universitaire sont portés habituellement sur la relation entre les spin-offs universitaires, les juniors entreprises universitaires et des départements, en montrant que l'orientation entrepreneuriale en contexte universitaire a un impact positif sur la performance et le lancement de ces derniers (Martins et al., 2018 ; Riviezzo et al., 2019 ; Almeida et al., 2019). Néanmoins, la littérature laisse un gap sur l'orientation entrepreneuriale au sein de la gestion globale des universités, sur l'image perçue que pourraient avoir ses parties prenantes sur son opérationnalisation (Fatima et al., 2020 ; Pacheco et al., 2023). Malgré la pertinence de ce champ de recherche, rares sont les travaux qui se sont intéressés à ce concept comme stratégie de changement des institutions universitaires classiques vers un modèle entrepreneurial (Feola, 2020 ; Dal-Soto, 2021).

Au Gabon, le rapport de 2020 sur « l'évaluation de la pauvreté » dévoile que le taux de chômage, dans le contexte, apparaît comme l'un des plus élevés de l'Afrique, avec près de 60 % de chômeurs représentant les jeunes ayant fait des études. Ce taux préoccupant dépend en grande partie de l'inadéquation entre l'offre très souvent obsolète que proposent les universités publiques et la demande des employeurs en quête de compétences innovantes (Moussone et Nang, 2018). En plus, la situation actuelle de l'environnement universitaire actuel est marquée par un manque d'accompagnement de l'entrepreneuriat en faveur des formations des agents publics, dont l'État se retrouve dans l'incapacité d'absorber.

La transformation de l'université au Gabon a habituellement été réduite à la vie matérielle des infrastructures universitaires (Moussavou, 2020). La repenser de façon générale et stratégique devient une nécessité et trouve sa justification dans la recherche de l'assurance et de la survie des systèmes d'enseignement supérieur de qualité au profit d'un développement économique dynamique. Dans un tel contexte, il devient crucial d'étudier la manière dont l'université publique gabonaise pourrait muer vers un modèle plus entrepreneurial en tenant compte des facteurs contextuels d'abord. Cependant, pour l'adoption d'une telle posture, il importe de mieux analyser les perceptions des personnes les plus concernées. Dans l'optique de combler ces écarts aussi bien théoriques que pratiques, notre recherche se donne pour objectif d'étudier la perception de l'orientation entrepreneuriale en contexte universitaire par ses parties prenantes, pour mieux cerner et comprendre les défis et les opportunités associés à la transformation des universités. C'est dans ce contexte que nous voudrions apporter notre contribution en répondant à la question suivante : **Comment l'orientation entrepreneuriale en contexte universitaire est-elle perçue par ses parties prenantes au Gabon ?**

Comme le soutient Sogbossi (2014), dans un contexte de changement structurel, il est important d'examiner l'image, la représentation des acteurs pour une meilleure planification stratégique. L'objectif de cet article est d'analyser la perception de l'orientation entrepreneuriale en contexte universitaire par ses principales parties prenantes. De ce fait, l'intérêt de cette recherche est double. Sur le plan théorique, il apporte une meilleure compréhension de l'orientation entrepreneuriale dans le contexte d'une organisation à but non lucratif, ici l'université. Et ce, en identifiant les dimensions les plus pertinentes. Sur le plan managérial, les résultats de cette recherche proposent aux responsables des universités et aux décideurs politiques des instruments stratégiques capables de soutenir l'université entrepreneuriale dans notre contexte.

Notre réflexion est subdivisée en quatre parties. Dans la première, nous exposons le cadre théorique sur lequel repose notre recherche. La seconde présente la méthodologie retenue. Les principaux résultats sont présentés dans la troisième partie. La discussion des résultats constitue la quatrième partie de notre recherche. Les implications et les limites sont traitées en conclusion.

## **1. Cadre théorique**

Le cadre théorique traitera tour à tour des notions clés de notre étude. Il s'agit de la perception puis de l'orientation entrepreneuriale de l'université.

### **1.1. Orientation entrepreneuriale de l'université**

Sur la base de la littérature, nous présenterons brièvement dans ce qui suit le concept d'orientation entrepreneuriale dans le contexte des organisations à but lucratif, avant de nous pencher sur son applicabilité dans un autre contexte organisationnel, à savoir l'université publique.

#### **1.1.1. Orientation entrepreneuriale**

Souvent qualifiée par divers vocables, tels que posture, style, propension ou entrepreneuriat d'entreprise (Covin et Wales 2012), l'orientation entrepreneuriale est un phénomène qui trouve ses origines dans le processus d'élaboration des stratégies que les entreprises en quête de changement organisationnel orienté vers l'entrepreneuriat (Mintzberg, 1971 ; Covin et Wales, 2010 ; Balasubramanian et al., 2020). Autrement dit, c'est une proportion organisationnelle dans laquelle les décideurs sont enclins à prendre des décisions stratégiques pour favoriser le changement entrepreneurial de leurs entreprises et à explorer de nouvelles opportunités. (Covin et Slevin, 1989). Pour Khadwalla (1976), c'est un style de gestion entrepreneuriale audacieux, risqué et compétitif. Deux approches sont généralement présentées dans la littérature pour

traiter le phénomène, la première unidimensionnelle portée par les travaux pionniers de Miller (1983) où trois dimensions indissociables sont mises en évidence : il s'agit de l'innovation, de la prise de risque et de la proactivité. Beaucoup plus tard, avec une vision multidimensionnelle, Lumpkin et Dess (1996) rajouteront deux nouvelles dimensions aux précédentes, à savoir la compétitivité et l'autonomie. Pour les auteurs, chacune des dimensions est indépendante et l'une peut être plus importante que l'autre en fonction du type d'organisation et des objectifs recherchés par celle-ci (Lumpkin et Dess, 1996). En s'inspirant de la conception de l'orientation entrepreneuriale des entreprises, nombreux sont les travaux qui soutiennent cette approche comme pouvant également être applicable pour les organisations à but non lucratif. Ce fut le cas de Crozier (2015) qui, dans une étude portée sur l'émergence de l'orientation entrepreneuriale dans le secteur hospitalier, soutient que cette stratégie est nécessaire pour l'avenir des hôpitaux et qu'elle permettrait que les hôpitaux deviennent « entrepreneuriaux ».

### **1.1.2 Orientation entrepreneuriale de l'université**

Similaires aux entreprises, les universités ont le devoir de répondre aux attentes de la nouvelle économie reposant sur le savoir. Le concept d'orientation entrepreneuriale des universités a été différemment traité selon les approches des divers auteurs. La littérature ne nous fournit pas une définition unanime du sujet et les concepts pour l'opérationnaliser ne sont pas les mêmes. Les travaux de Todorovic et al. (2005), comptés parmi les pionniers à porter un intérêt sur l'orientation entrepreneuriale en contexte universitaire, apportent un éclairage théorique sur la notion. Ils la définissent comme la manière pour une université de faire face aux défis afin de devenir entrepreneuriale. Pacheco et al., (2003) soutiennent que l'université entrepreneuriale fait référence à une université mettant en place un certain nombre d'activités en son sein en vue de favoriser l'entrepreneuriat (commercialisation des résultats, création d'incubateurs, mentorat), tandis que l'orientation entrepreneuriale représente une stratégie d'ensemble incitant l'université à modifier sa structure. Vu la divergence des approches, chacun des auteurs a tenté d'opérationnaliser l'orientation entrepreneuriale en contexte universitaire selon sa vision. Pour certains, une approche unidimensionnelle a été effectuée, pour d'autres, c'est plutôt par une approche multidimensionnelle. De façon générale, et peu importe la posture, l'orientation entrepreneuriale invite les universités à prendre des risques, à innover, à être proactive, compétitive, autonome, et en modifiant sa culture organisationnelle (Todorovic, 2007 ; Todorovic, 2011 ; Rajhi, 2011 ; Hannon, 2013 ; Balasubramanian, 2020).

Pour les besoins de notre recherche, pour conceptualiser l'orientation entrepreneuriale de l'université, nous nous sommes inspirés d'une part des travaux de Rajhi (2011) qui eux-mêmes s'inscrivent dans la continuité de ceux de Boehm (2008) et de Lumpkin et Dess (1996) sur la définition de l'orientation entrepreneuriale en milieu universitaire et sur la configuration de ses dimensions. Ainsi, pour notre étude, une université à orientation entrepreneuriale est une université aussi bien innovante, autonome, prenant des risques, proactive et compétitive (Rajhi, 2011).

Université innovante : l'innovation, pour Lumpkin et Dess (1996), représente la capacité d'une entreprise à prendre et à porter de nouveaux projets et idées et à les soutenir. Assimilée au domaine universitaire, l'innovation détermine la dimension fondamentale de l'orientation entrepreneuriale de l'université et demeure la dimension de l'université entrepreneuriale ayant reçu le plus d'attention des chercheurs (Etzkowitz, 2004 ; Cvijic et al., 2019 ; Yazdani et al., 2022). L'université innovante fait référence à l'ensemble des changements nécessaires au passage d'une université traditionnelle à une dite innovante (Ferreira et Pinheiro, 2018).

L'université proactive : la proactivité a été relevée comme un élément pertinent du processus entrepreneurial (Miller, 1983 ; Covin et Slevin, 1991 ; Lumpkin et Dess 1996 ; Basso et al., 2009). La proactivité est la poursuite des opportunités d'affaires à fortes valeurs ajoutées pour

l'entreprise en vue de maintenir une position de leader sur un marché spécifique (Stevenson et Jarrilo, 1990), elle s'oppose souvent à la réactivité. Le premier implique de prendre des initiatives, de les anticiper afin de façonner son entourage à son avantage, tandis que le second est plutôt la capacité à s'adapter aux événements futurs déjà dictés par les concurrents (Khandwalla, 1977). Elle est orientée vers le changement et l'avenir. Dans le contexte universitaire, une université proactive est une université qui s'adapte et anticipe les changements (Rajhi, 2011 ; Nicholls-Nixon et Valliere, 2020).

Université autonome : élément essentiel de l'orientation entrepreneuriale, l'autonomie stratégique dans une organisation est, pour Lumpkin et Dess (1996), l'action indépendante prise sans contrainte. C'est la capacité d'une organisation à s'autogérer en termes de recherche d'opportunités. Une université autonome se caractérise par sa possibilité d'être indépendante et de faire des choix déterminants pour son évolution (Rajhi, 2011). Autrement dit, c'est une université capable de s'autofinancer ou qui bénéficie de financements nécessaires de sources très variées qui se renouvellent en permanence (Gjerding et al., 2006). Pour Guerrero et Urbano (2012), le financement est essentiel à l'autonomie et au développement d'une université.

L'université compétitive : l'agressivité concurrentielle fait référence au moment où une entreprise a l'intention d'agir directement et intensément (Hasan et al., 2020). L'agressivité concurrentielle représente ainsi l'intensité des stratégies mises en action par une entreprise dont l'objectif vise à surpasser ses rivaux et à modifier l'environnement de travail dans lequel elle évolue. Dans le domaine universitaire, la production de la connaissance et la concurrence croissante du secteur privé de l'enseignement supérieur ont contraint les universités à se réinventer. De nombreux établissements ont donc modifié leur stratégie afin de se positionner dans cet environnement entrepreneurial concurrentiel, dans le but de rester compétitifs (Clark, 1998). En réponse aux restrictions budgétaires et à la concurrence accrue, de nombreux établissements se sont positionnés stratégiquement pour réussir dans cet environnement de plus en plus entrepreneurial, pour rester compétitifs.

Université qui prend des risques : la prise de risque est la caractéristique la plus ancienne et la plus fréquente rencontrée dans les organisations (Covin et Slevin, 1991). Elle fait référence à la propension d'une organisation à prendre des risques dans des projets auxquels des décisions engageant des ressources importantes sont prises dans un environnement incertain sans connaître toutes les conséquences liées à cette décision (Covin et Slevin, 1991 ; Wiklund et Sherperd, 2003). Dans le contexte universitaire, elle représente la proportion de tolérance que les universités devraient adopter envers un certain risque (Clark, 1998 ; Todorovic, 2007).

Pris dans cet ensemble, les auteurs pensent que ces dimensions constituent une synergie pour la transformation de l'université.

## **1.2. La notion de perception de l'environnement**

Le concept de perception, qui trouve ses origines dans la psychologie, a connu un foisonnement de travaux dans diverses sciences telles que la philosophie, mais aussi dans les sciences de gestion. C'est l'activité cognitive par laquelle des individus font l'expérience des objets qui interagissent dans leur environnement (Mathelet, 2011). C'est donc la capacité qu'ont les êtres humains de juger ou de réfléchir sur les expériences et les objets présents dans l'environnement dans lequel ils évoluent (Mathelet, 2011). Dans une approche philosophique, Luyat (2009) soutient que la perception renvoie à une image, à la prise de conscience que l'on pourrait avoir d'une chose ou d'une idée. Nous adoptons donc une approche philosophique où la perception permet à l'individu d'inclure des simulations d'évènements, autrement dit des scénarios (Gueroui, 2016). Ainsi, la perception de l'orientation entrepreneuriale en contexte universitaire renvoie à la connaissance, à l'image des acteurs par rapport à un environnement qui leur est

familier. Elle permet de créer un contexte stratégique afin de déterminer ce qui est important pour considérer une décision perçue comme stratégique. Les images, les représentations ont une influence sur la façon dont les individus perçoivent l'orientation stratégique de l'université. Le concept de perception, qui trouve ses origines dans la psychologie, a connu un foisonnement de travaux dans diverses sciences telles que la philosophie, mais aussi dans les sciences de gestion.

## 2. Méthodologie

La présente recherche a pour objectif d'analyser la perception de l'orientation entrepreneuriale en contexte universitaire par ses parties prenantes. Pour atteindre cet objectif, nous avons adopté une méthode de recherche qualitative exploratoire. Cette méthode se révèle pertinente pour le cadre de notre étude dans la mesure où elle nous permet de traiter en profondeur le phénomène que nous souhaitons étudier d'une part (Creswell et Creswell, 2017). Et d'autre part, elle convient aux types de recherches où le chercheur est semblable à un « *instrument de collecte de données qui rassemble des mots et met l'accent sur le sens des mots* » (Creswell, 1998, p. 14). Par le biais des entretiens semi-directifs, qui offrent des interactions entre le chercheur et sa cible, cette recherche s'est concentrée sur 28 individus appartenant à trois groupes distincts, à savoir : le corps professoral et administratif, des étudiants et des dispositifs d'accompagnement. Nous avons mené nos entretiens durant la période de novembre 2022 à mars 2023 en fonction de la disponibilité de certains responsables très souvent occupés par leurs diverses fonctions, notre échantillon. En moyenne, les entretiens ont duré 50 minutes. Nous avons tenu compte de la saturation théorique limitant nos entrevues quand aucune nouvelle information supplémentaire n'était mise en évidence. Les différentes sources d'information nous ont permis de trianguler les informations en vue de mieux comparer et de contraster les informations. La collecte d'informations a été faite à l'aide d'un guide d'entretien, différent pour chacun des groupes de répondants, mais tournant autour d'un thème principal : la perception de l'orientation entrepreneuriale en contexte universitaire et de cinq sous-thèmes rattachés. Les différents entretiens ont été enregistrés avec le consentement des acteurs, puis retranscrits. Seuls, deux d'entre eux n'ont pas donné leurs accords d'enregistrement, nous avons donc dû prendre des notes. Pour le traitement des données, nous avons privilégié une analyse de contenu pour mettre en relief les principaux thèmes en usant le logiciel NVivo 12 Plus. La fréquence des mots a donné vie à une variété de codages relatifs à chaque thème. Le tableau ci-après présente la répartition de notre échantillon.

**Tableau 1: Caractéristiques sociodémographiques des participants.**

	Genre		Effectif	Codes attribués
	Femme	Homme		
Etudiants du premier cycle	2	1	3	Etu 1, Etu 2...Etu 13.
Etudiants du deuxième cycle	2	2	4	
Etudiants du troisième cycle	1	5	6	
Corps professoral et administratif	3	9	12	CPA 1, CPA 2 ...CPA 12.
Dispositifs d'accompagnement	1	2	3	DA 1, DA 2, DA 3.
<b>Total</b>			<b>28</b>	

Source : Résultats de la recherche

Les universités publiques retenues sont l'Université Omar Bongo (UOB), qui constitue la plus grande et la plus ancienne, l'Université des Sciences de la Santé (USS) et la dernière, l'Université des Sciences et Techniques de Masuku (USTM).

### **3. Résultats de l'étude générale**

Conformément à notre objectif, les résultats de l'analyse de contenu se structurent principalement autour de la perception de l'orientation entrepreneuriale de l'université. Comme présenté plus haut, les codes ont émergé du contenu des entretiens et ont été rattachés aux dimensions issues du cadre théorique que nous avons utilisé. Ces dimensions sont l'innovation, l'autonomie, la compétitivité, la proactivité et la prise de risque.

#### **3.1. Perception de l'orientation entrepreneuriale en contexte universitaire**

À l'unanimité, l'ensemble des participants interrogés reconnaît la nécessité d'orienter les universités vers une mission entrepreneuriale dans le but d'augmenter l'autonomisation et l'employabilité des diplômés dans le contexte gabonais. Ces perceptions s'expriment selon le degré d'importance accordé par les différentes personnes interrogées. Les différents graphiques ci-après permettent de représenter ces différents degrés d'importance selon les différentes catégories de participants que nous avons interrogées. Les verbatims ci-après permettent d'illustrer ces proportions : « *Au vu du contexte concurrentiel qui existe, il est nécessaire que nous transformions notre université* » (DA 3). « *Une université qui adopte une posture entrepreneuriale pousse aussi bien les enseignants que les étudiants à repousser leurs limites. [...] Elle permet aux étudiants de développer des compétences en phase avec les besoins du marché du travail, mais aussi de développer leurs propres projets tout en relevant les défis économiques de la société...* » (CPA 8).

##### **3.1.1. Les dimensions de l'orientation entrepreneuriale de l'université perçues par les parties prenantes**

À partir de registres lexicaux relatifs à la perception de l'orientation entrepreneuriale en contexte universitaire, nous avons également identifié les registres lexicaux liés à ses dimensions.

###### **- Université innovante**

Sur l'ensemble des cinq dimensions, la dimension *université innovante* est celle qui a obtenu le plus d'occurrences. Les occurrences d'apparition des nœuds traduisent l'importance de la dimension dans la problématique. La totalité des personnes interrogées appartenant aussi bien à la population « *corps professoral et administratif* », « *dispositifs d'accompagnement* » et « *étudiants* » perçoivent la dimension innovation comme une condition sine qua non pour l'orientation entrepreneuriale de l'université en contexte gabonais. Les verbatims de quelques interviewés opinent en ces termes : « *L'innovation, c'est apporter quelque chose de nouveau ou du moins améliorer ce qui est déjà ancien, donc pour moi, il faut, c'est vraiment le plus important pour transformer notre université...* » (Etu 11). Pour les personnes interrogées, la mise en place de ces initiatives aurait la capacité de contribuer de façon significative au développement de l'entrepreneuriat au sein de l'université, mais d'impacter sur l'esprit entrepreneurial des étudiants. L'extrait de ce discours en témoigne : « *Les universités représentent le poumon de réflexion d'un État, c'est pourquoi d'ailleurs les entreprises et le gouvernement d'un pays doivent travailler avec les universités, notamment sur les questions économiques, juridiques, sociologiques et autres [...]. Mais il semble paradoxalement que sur ces questions-là, les concernés aillent chercher les réponses ailleurs. [...] Il faudrait absolument que l'État apprenne à davantage nous tendre la perche* » (CPA 7).

Après analyse de contenu, nous avons relevé les éléments rattachés à cette dimension. Il s'agit de: l'instauration infrastructures à la pointe (classe ; campus ; bibliothèque moderne) ; l'instauration d'un climat de confiance entre l'université-État-entreprise; la valorisation des savoirs (transfert de connaissances, brevet, licensing...) ; d'une meilleure orientation aux étudiants ; des programmes de recherche et d'enseignement qui sont orientés vers l'environnement externe (avec les entreprises) ; les modèles de succès sortis de l'université ; le succès passé ; de nouvelles méthodes de management ; une culture entrepreneuriale endogène ; l'insertion de nouvelles technologies ; des activités sportives et extra-universitaires ; la mise en place des dispositifs d'accompagnement pour les étudiants dans leurs nouvelles idées/projets (incubation ; accompagnement) ; l'insertion de nouveaux programmes/filières ; le développement de nouvelles méthodes d'apprentissage ; le soutien à la formation en alternance ; le soutien à la formation expérimentale ; l'interdisciplinarité.

#### - **Université autonome perçue**

Pour l'ensemble des personnes interrogées, 78 % pensent que la dimension autonomie est l'une des conditions importantes pour la transformation de l'université en université entrepreneuriale. Elle regroupe tous les aspects liés à l'indépendance financière, mais aussi de gestion des structures universitaires. Dans le contexte de notre étude, les universités publiques sont entièrement financées par les pouvoirs publics, les rendant ainsi dépendantes vis-à-vis d'eux.

Les verbatims ci-après permettent d'illustrer son importance : « *Au vu des réductions de financement que l'État apporte à l'université, des retards de paiements de certains droits ou du règlement de certaines charges et dettes, l'autonomie financière de l'université est un facteur important, ne serait-ce que pour atténuer les charges les moins lourdes.[...] Nous devons chercher d'autres canaux de financement* » (CPA 3).

D'après les résultats de l'étude qualitative, il en ressort que l'université autonome perçue se caractérise par les dimensions ci-après : soutien aux projets internes ; commercialisation de sa connaissance ; nombre important d'étudiants étrangers visant à augmenter ses ressources financières ; liberté et une meilleure gestion financière ; recherche des investisseurs ; création de partenariats ; divorce avec la politique ; location des espaces de l'université.

#### - **Compétitivité perçue de l'université**

L'université compétitive apparaît comme la troisième dimension la plus pertinente pour transformer l'université en université entrepreneuriale. En effet, 76,47 % de l'ensemble de la population étudiée la considère comme un élément clé pour l'orientation entrepreneuriale en contexte universitaire. Dans le contexte gabonais, il existe au sein des universités, selon la majeure partie du corps professoral et administratif, des formes de laxisme, de refus de compétence, de subjectivité, de confort dans la profession qui entacheraient la compétitivité du secteur universitaire public. Ce manque de compétitivité s'explique également par le manque de volonté des pouvoirs publics qui ne parviennent pas à être exigeants dans ce secteur, comme en témoignent ces propos : « *Nous n'évoluons malheureusement pas dans un environnement compétitif et cela manque cruellement à nos universités. Nous devons l'être aussi bien au niveau individuel que collectif. Sans compétition, nous agissons généralement de façon routinière.* » (Etu 5).

Les résultats de l'analyse de contenu nous ont permis d'identifier à travers des registres lexicaux relatifs à la perception de la compétitivité en milieu universitaire neuf dimensions de celle-ci : L'internationalisation ; concurrence ; volume important de coexistence université-entreprise, nombre important de recherches/parcs scientifiques/incubateurs ; obligation de transfert ; soutien le développement des compétences et la mobilité des enseignants ; ambitieuse ; amélioration de son image.



#### – Université proactive perçue

L'université proactive constitue la quatrième dimension de l'orientation entrepreneuriale, en termes d'importance, la plus perçue dans le contexte de notre étude. En effet, 70 % de l'ensemble de notre échantillon l'identifie comme critère de transformation de l'université. L'accent mis sur la proactivité est la résultante du fait que dans le contexte gabonais, les universités publiques ont généralement une faible proactivité comparée aux universités privées locales mais aussi internationales qui sont généralement des leaders, comme nous le montre ce répondant : «*En général, nous sommes plutôt des suiveurs. Nous attendons que l'environnement externe agisse pour réagir. Il serait vraiment temps que l'on anticipe également à certains niveaux* » (CPA 5). Quatre éléments permettent de caractériser l'université proactive perçue selon les discours des répondants : La pertinence des domaines de recherche ; la considération et l'anticipation des besoins futurs du marché ; l'anticipation des tendances de recherche et le leadership.

#### – Prise de risque perçue de l'université

La prise de risque dans le contexte universitaire est la dimension qui a obtenu le moins d'approbation. En effet, pour la quasi-totalité des personnes que nous avons interrogées, la prise de risque n'est pas considérée comme une mission sine qua non pour la transformation de l'université. «*Oui, il est bien vrai qu'il serait intéressant de prendre des risques, mais je pense que pour l'heure la priorité n'y est pas, plus tard oui, mais ici allons-y étape par étape*». (CPA 6).

### 4. Discussion des résultats

Au regard de nos résultats, il se dégage que la perception de l'orientation entrepreneuriale étudiée dans le contexte de notre étude revêt une importance cruciale dans la mutation de l'université classique en université entrepreneuriale, et ceci, en accord avec l'approche multidimensionnelle de Lumpkin et Dess (1996). En outre, à partir de la perception des parties prenantes, nos résultats nous montrent que globalement, l'ensemble des différents acteurs ont une bonne perception de l'orientation entrepreneuriale. Ce résultat se justifie par les difficultés actuelles auxquelles sont confrontées les universités. Toujours selon la perception de nos répondants, quatre dimensions (dans l'ordre d'importance), à savoir : l'innovation, l'autonomie, la compétitivité et la proactivité, sont perçues comme prépondérantes pour cette transformation. Nos résultats sont en phase avec les travaux de Rajhi (2011) et de Sidrat (2019) qui identifient aussi ces dimensions. Toutefois, une des dimensions, la prise de risque, qui apparaît aussi comme dimension importante dans la conceptualisation de l'orientation entrepreneuriale en contexte universitaire des auteurs cités ci-dessus, ne s'est pas révélée être pertinente selon la perception de l'ensemble de nos différents groupes de répondants. De même, la non prise en compte de ladite dimension est en contradiction avec les résultats portés par Todorovic (2004), qui considère la prise de risque comme pilier fondamental de l'orientation entrepreneuriale en milieu universitaire.

Par ailleurs, en comparaison avec la littérature, nombreux sont les contenus des dimensions qui ont été confirmés dans notre recherche. Nous avons par exemple la formation, les partenariats avec les entreprises, la valorisation et la commercialisation de la recherche, pour ne citer que ceux-là (Guerrero et al., 2018 ; Borhani, 2020 ; Balasubramanian et al., 2020). Toutefois, notre étude a ressorti quelques aspects spécifiques à notre terrain d'étude.

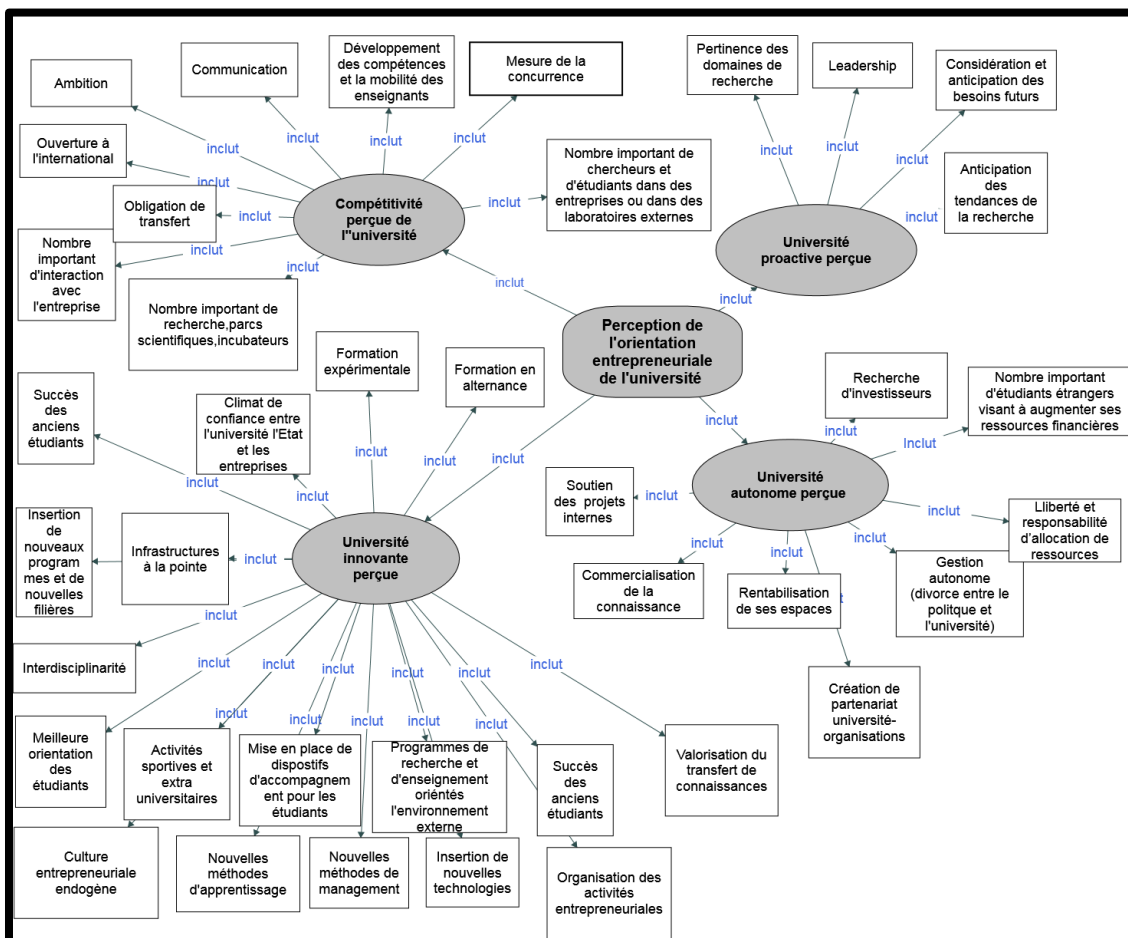
En ce qui concerne la dimension *innovation*, trois sous-dimensions ont émergé de notre terrain. Il s'agit pour la première de la considération de la « culture entrepreneuriale endogène ». En

effet, le Gabon, comme de nombreux pays africains, a tendance à calquer les modèles de culture entrepreneuriale, ne tenant pas souvent compte des facteurs de contingence liés à ses valeurs sociales, son histoire et son environnement. D'où l'importance de tenir compte de l'ensemble de ces contours avant de les intégrer au sein des universités. La deuxième sous-dimension en lien avec l'innovation est la « meilleure orientation des étudiants », et la dernière, « l'instauration d'un climat de confiance entre l'université, les entreprises et le gouvernement ». Ces deux derniers contenus traduisent aussi les différences qui peuvent exister entre des contextes de pays développés et ceux en voie.

Concernant la dimension *autonomie*, notre étude a permis de mettre en exergue la rupture avec la politique. Celle-ci permet de constater une forte dépendance de la gestion politique de l'université. Soulignant ainsi la nécessité de rompre avec ce système et d'accorder à l'université une véritable autonomie (Finance, 2015).

La figure 1 permet de synthétiser l'ensemble des résultats que nous avons obtenu.

**Figure 1: Synthèse des résultats de la perception de l'orientation entrepreneuriale en contexte universitaire (cas du Gabon).**



Source : Résultats de la recherche

## Conclusion

Nous avons pour objectif principal dans cette recherche d'analyser l'orientation entrepreneuriale perçue dans un contexte universitaire en quête de transformation. À partir d'un échantillon de 28 individus de ses principales parties prenantes, nos résultats ressortent que, dans leur totalité, elles ont une perception positive de l'orientation entrepreneuriale en contexte universitaire comme processus de transformation de leurs institutions et cette perception est unanime quel que soit le groupe de leur appartenance. Soulignons que, comme nous le présentent les résultats liés à la situation actuelle de l'université dans notre contexte, l'université dans notre contexte souffre d'un certain nombre de contraintes qui s'opposent à son changement. D'après les résultats de nos entretiens, l'analyse des verbatims des différents entretiens nous a révélé que, sur les cinq dimensions de l'orientation entrepreneuriale, quatre se sont révélées comme déterminantes pour l'orientation d'une université entrepreneuriale en contexte gabonais, selon la perception des différentes parties interrogées. Bien qu'ayant des zones de divergence avec certaines recherches antérieures, notamment sur la dimension prise de risque, la perception de nos différents répondants ne constitue pas une dimension pertinente dans notre contexte d'étude. Du point de vue théorique, notre étude contribue à une meilleure compréhension de l'orientation entrepreneuriale en contexte universitaire et de ses dimensions. De façon plus précise, notre recherche clarifie la question de l'orientation entrepreneuriale en contexte universitaire et particulièrement sur l'ensemble de la stratégie de l'université, concept généralement appliqué aux organisations à but lucratif ou aux individus. Plusieurs auteurs dans la littérature ont travaillé sur les universités entrepreneuriales et ses facteurs, mais la plupart de ces travaux n'ont pas exploité le rôle de la dimension stratégique et la perception que se font les principaux acteurs, qui reste une condition de la réussite de l'organisation. De ces perceptions, nous avons pu relever que la prise de risque était une dimension peu perceptible pour l'évolution de l'université vers un modèle entrepreneurial, d'une part. Et que certains facteurs endogènes étaient à considérer. Il s'agit de la culture, d'une meilleure orientation des étudiants, de l'instauration d'un climat de confiance, du divorce avec la politique, d'autre part. Sur le plan managérial, notre recherche constitue une source d'informations à l'heure où l'entrepreneuriat est de plus en plus présenté comme une solution efficace derrière les économies en quête de développement et aussi comme une atténuation du chômage chez les jeunes diplômés. En effet, notre recherche révèle tout d'abord que dans un contexte de pénurie d'emploi, les universités orientées vers l'entrepreneuriat ont la capacité de créer de l'emploi et de créer un cadre favorable au développement de l'entrepreneuriat. Le développement de l'université entrepreneuriale dans un contexte dans lequel l'entrepreneuriat est embryonnaire diffère d'un contexte dans lequel l'entrepreneuriat est déjà en phase de maturité. Notre étude suggère que, dans le contexte de notre étude, les universités se doivent d'être innovantes, autonomes, compétitives et proactives pour un développement optimal de l'entrepreneuriat. Toutefois, notre recherche ne prétend pas avoir cerné le problème dans son entièreté. Les recherches futures pourraient se concentrer davantage sur une approche prospective par simulation visant à étudier si ce modèle d'orientation entrepreneuriale de l'université pourrait prédire l'intention entrepreneuriale de l'un des principaux acteurs de l'université, l'étudiant.

## Bibliographie

- Balasubramanian, S., Yang, Y., & Tello, S. (2020). Does university entrepreneurial orientation matter? Evidence from university performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(4), 661-682.
- Basso, O., Fayolle, A., & Bouchard, V. (2009). Entrepreneurial orientation: The making of a concept. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 10(4), 313-321.

- Blumm, A. C. N., & Barbalho, S. C. M. (2019) Critical Issues for an Analytical Framework in the Relationship Between Academic Spin-offs and Their Incubators.
- Boehm, J. (2008), « *Entrepreneurial Orientation in Academia* », 235 pages, Editions Gabler Wissenschaft.
- Borhani, M., Amiran, H., Shahriari, J. E., & Ghadim, M. R. K. Z. (2022). A quantitative model to evaluate the readiness of an institution to become an entrepreneurial university. *International Journal of Technoentrepreneurship*, 4(3), 219-241.
- Clark B.R. (1998), *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*, Oxford: Pergamon, 163p
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87.
- Covin, J. G., et Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Critical Perspectives on Business and Management*, 3, 5- 28.
- Covin, J. G., et Wales, W. J. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 677–702.
- Creswell, J. W. (1998), *Qualitative inquiry and research design. Choosing Among Five Traditions*, London, Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Cvijić, M., Tatarski, J., Katić, I., Vekić, A., & Borocki, J. (2019). Entrepreneurial orientation of public universities in republic of Serbia-empirical study. *Sustainability*, 11(6), 1509.
- Da Cruz, M. D. F. P., Ferreira, J. J., & Kraus, S. (2021). Entrepreneurial orientation at higher education institutions: State-of-the-art and future directions. *The International Journal of Management Education*, 19(2), 100502.
- Dalmarco, G., Hulsink, W., & Blois, G. V. (2018). Creating entrepreneurial universities in an emerging economy: Evidence from Brazil. *Technological Forecasting and Social Change*, 135, 99-111.
- Dal-Soto, F., Souza, Y. S. D., & Benner, M. (2021). The entrepreneurial orientation in the transformation of universities. *BBR. Brazilian Business Review*, 18, 255-277.
- Etzkowitz, H. (2004). The evolution of the entrepreneurial university. *International Journal of Technology and Globalization*, 1(1), 64–77.
- Etzkowitz, H. (2019). The second academic revolution: antecedents and consequences of academic entrepreneurship. In *Handbook of Universities and Regional Development*. Edward Elgar Publishing.
- Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C., et Terra, B. R. C. (2000). The future of the university and the university of the future: Evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm. *Research Policy*, 29(2), 313–330
- Feola, R., Parente, R., & Cucino, V. (2021). The entrepreneurial university: How to develop the entrepreneurial orientation of academia. *Journal of the Knowledge Economy*, 12, 1787-1808.
- Ferreira, F. M., & Pinheiro, C. R. M. S. (2018). Circular Business Plan: Entrepreneurship teaching instrument and development of the entrepreneurial profile. *Gestão & Produção*, 25, 854-865.
- Finance, J-P. (2015). La problématique de l'autonomie des universités. *Administration & Education*, 3. 147 : 61-70.
- Guerrero, M., & Urbano, D. (2012). The development of entrepreneurial university. *Journal of Technology Transfer*, 37, 43–74.

- Guerrero, M., Urbano, D., & Gajón, E. (2020). Entrepreneurial university ecosystems and graduates' career patterns: do entrepreneurship education programmes and university business incubators matter?. *Journal of Management Development*, 39(5), 753-775.
- Gueroui, F. (2016). La conception et l'usage de la méthode des scénarios. *Revue Management et Avenir*, 87, 15-34.
- Guerrero, M., Urbano, D., Cunningham, J. A., & Gajón, E. (2018). Determinants of graduates' start-ups creation across a multi-campus entrepreneurial university: The case of Monterrey Institute of Technology and Higher Education. *Journal of Small Business Management*, 56(1), 150-178.
- Hannon, P. D. (2013). Why is the entrepreneurial university important?. *Journal of innovation management*, 1(2), 10-17.
- Khandwalla, P. N. (1977). The design of organizations. (*No Title*).
- Lumpkin, G. T., et Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Luyat, M. (2009). *La perception*. Dunod.
- Mathelet, S. (2011). *Perception et normes sociales: une alternative à l'intellectualisme contemporain* (Doctoral dissertation, Université du Québec à Montréal).
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Moussone, E., & Metoungue Nang, P. (2018). Le renforcement de la formation technique et l'industrialisation en Afrique Subsaharienne : le cas du Gabon, *Marché et Organisation*, 32 (2).
- N. Gjerding, A., PM Wilderom, C., PB Cameron, S., Taylor, A., & Scheunert, K. J. (2006). L'université entrepreneuriale: vingt pratiques distinctives. *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, (3), 95-124.
- Nicholls-Nixon, C. L., & Valliere, D. (2020). A framework for exploring heterogeneity in university business incubators. *Entrepreneurship research journal*, 10(3), 20180190.
- Pacheco, A., Ferreira, J. J., & Simões, J. (2023). The Role of Higher Education Institutions and Entrepreneurial Orientation in the Creation and Development of Academic Spinoffs. *The Journal of Entrepreneurship*, 32(3), 495-524.
- Rajhi, N. (2011). *Conceptualisation de l'esprit entrepreneurial et identification des facteurs de son développement à l'université* (Doctoral dissertation, Grenoble).
- Riviezzo, A., Santos, S. C., Lin'an, F., Napolitano, M. R., & Fusco, F. (2019). European universities seeking entrepreneurial paths: The moderating effect of contextual variables on the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Technological Forecasting and Social Change*, 141, 232-248.
- Schmitz, A., Urbano, D., Dandolini, G. A., de Souza, J. A., & Guerrero, M. (2017). Innovation and entrepreneurship in the academic setting: a systematic literature review. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13, 369-395.
- Sidrat, S. (2019). Entrepreneurial orientation at university: a necessity?. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 11(2), 187-206.
- Sogbossi Bocco B. (2014), « Orientation stratégique des entrepreneurs dirigeants de petites entreprises des pays en voie de développement: Rôle perçu de l'information et comportement de veille stratégique ». Congrès de CIFEPME AGADIR 2014.
- Todorovic, Z. W. (2004). *The entrepreneurial orientation of university departments and its relationship to the incidence of commercial activity*. University of Waterloo.
- Todorovic, Z. W. (2007). The framework of static and dynamic components: An examination of entrepreneurial orientation and university ability to teach entrepreneurship. *Handbook of Research in Entrepreneurship Education*, 1, 127-139.

- Todorovic, Z. W., McNaughton, R. B., & Guild, P. (2011). ENTRE-U: An entrepreneurial orientation scale for universities. *Technovation*, 31(2-3), 128-137.
- Wiklund J and Shepherd (2003) Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized Business Venturing, 20 (1), 71-91
- Yazdani, S., Majidi, F., Bayazidi, S., & Dehnavi, H. (2022). Entrepreneurial Universities: The Role of Knowledge Service Innovation. *Acta Medica Iranica*.