

L'Université Entrepreneuriale au Cœur du Développement Territorial : Fondements Théoriques, Enjeux Éthiques et Perspectives Systémiques

The Entrepreneurial University at the Heart of Territorial Development: Theoretical Foundations, Ethical Issues, and Systemic Perspectives

Adnane AMGHAR 

*Laboratoire Études et Recherche en Management des Organisations et des Territoires (ERMOT),
Faculté Des Sciences Juridiques Économiques et Sociales de Fès, Université Sidi Mohamed Ben
Abdellah, Fès, Maroc.*

Safae SADIK 

*Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Économie, Finance et Management des
Organisations (LIREFIMO), Faculté Des Sciences Juridiques Économiques et Sociales de Fès,
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès, Maroc.*

Bouchra AIBOUD BENCHEKROUN 

*Laboratoire Études et Recherche en Management des Organisations et des Territoires (ERMOT),
Faculté Des Sciences Juridiques Économiques et Sociales de Fès, Université Sidi Mohamed Ben
Abdellah, Fès, Maroc.*

Abderrazak EL HIRI 

*Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Économie, Finance et Management des
Organisations (LIREFIMO), Faculté Des Sciences Juridiques Économiques et Sociales de Fès,
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès, Maroc.*

Résumé. Cet article analyse la transition de l'université traditionnelle vers le modèle de l'Université Entrepreneuriale (UE), une mutation structurelle répondant à la raréfaction des ressources publiques et à l'avènement de la société de la connaissance. Au-delà des missions classiques d'enseignement et de recherche, l'UE intègre une "Troisième Mission" dédiée au développement économique et social par l'innovation et le transfert de connaissances. Cet article propose un essai théorique et conceptuel offrant une grille d'analyse intégrée reliant la transformation organisationnelle de l'université aux mécanismes de développement territorial durables. S'appuyant sur les travaux de Burton Clark, l'étude souligne que cette transformation repose sur une culture organisationnelle favorisant l'autonomie stratégique et la diversification financière. Le cadre systémique de la Triple Hélice (Université-Industrie-Gouvernement) illustre comment l'UE devient un architecte territorial, bien que l'évolution vers la Quintuple Hélice soit désormais nécessaire pour intégrer les enjeux de durabilité et de société civile. L'efficacité de ce modèle dépend de facteurs intangibles comme le capital relationnel et l'utilisation de mécanismes agiles tels que les spin-offs académiques. Toutefois, des défis majeurs subsistent : les dilemmes éthiques entre impératifs de marché et traditions académiques, ainsi que le risque de "fuite des cerveaux" si le système d'innovation régional est trop faible pour retenir les talents formés. Une gouvernance réflexive et une coordination étroite avec les politiques publiques sont essentielles pour garantir un impact territorial équilibré.

Mots-clés : *Université Entrepreneuriale, Troisième Mission, Triple Hélice, Innovation Régionale, Transfert de Connaissances, Spin-off, Éthique Académique.*

Abstract. This paper examines the transition of traditional universities toward the Entrepreneurial University (EU) model, a structural shift driven by dwindling public resources and the rise of the knowledge society. Moving beyond the traditional pillars of teaching and research, the EU incorporates a "Third Mission" focused on regional socio-economic development through innovation and knowledge transfer. Conceived as a theoretical essay, this paper provides an integrated conceptual framework connecting internal organizational transformation to sustainable territorial impact. Drawing on Burton Clark's research, the study emphasizes that this transformation is rooted in an organizational culture that promotes strategic autonomy and financial diversification. The Triple Helix framework (University-Industry-Government) illustrates the university's role as a territorial architect. However, the shift toward a Quintuple Helix model is now essential to address broader sustainability and civil society challenges. The success of this model relies on intangible factors such as relational capital and agile mechanisms like academic spin-offs. Nevertheless, significant challenges persist, including ethical dilemmas arising from the tension between market imperatives and academic traditions, and the risk of "brain drain" in weak regional innovation systems. Reflexive governance and close coordination with public policy are crucial to ensuring a balanced and sustainable territorial impact.

Keywords: *Entrepreneurial University, Third Mission, Triple Helix, Regional Innovation, Knowledge Transfer, Spin-off, Academic Ethics.*

1. Introduction

L'évolution de l'enseignement supérieur au cours des dernières décennies a été marquée par une pression croissante exercée sur les institutions académiques pour qu'elles démontrent une pertinence allant au-delà de la formation et de la recherche fondamentale. Ce changement résulte d'un contexte global de raréfaction des ressources publiques et de l'avènement de la "société de la connaissance," dans laquelle l'université est reconnue comme une institution fondamentale pour la prospérité sociétale et économique (Etzkowitz, 2017). Historiquement, le modèle de l'université traditionnelle, souvent qualifié de "Tour d'Ivoire," se concentrait exclusivement sur l'enseignement (première mission) et la recherche (deuxième mission) (Etzkowitz, 2017). Cependant, ce modèle a été jugé insuffisant face aux impératifs de croissance économique et de réponse aux défis sociétaux. La réponse institutionnelle à cette crise paradigmatique a été l'émergence du concept d'Université Entrepreneuriale (UE).

L'Université Entrepreneuriale se définit comme une institution qui intègre les deux missions académiques traditionnelles (l'enseignement et la recherche) avec une troisième mission fondamentale : la contribution au développement économique par l'innovation et le transfert de connaissances. Cette troisième mission n'est pas un simple ajout, mais une transformation structurelle, soulignant le rôle de l'université comme un moteur de croissance capable de stimuler l'économie régionale, d'accroître la capacité d'emploi et d'aborder les défis sociétaux par des approches interdisciplinaires (Uslu et al., 2019).

Le présent travail s'inscrit dans une démarche d'essai théorique et conceptuel. Il ne s'agit ni d'un rapport technique ni d'une simple revue narrative, mais d'une tentative de clarification et de synthèse visant à articuler les différentes théories de la transformation universitaire et des systèmes d'innovation. Bien que les concepts d'Université Entrepreneuriale, de Troisième Mission, de Triple/Quintuple Hélice et de spin-offs soient largement abordés de façon cloisonnée, la littérature souffre d'un manque d'articulation holistique. En effet, la relation directe entre la réorganisation interne de l'université et son impact territorial à long terme, sous contrainte d'enjeux éthiques et

environnementaux, reste insuffisamment conceptualisée dans une grille synthétique intégrée. La contribution originale de cet article réside dans la proposition d'un cadre conceptuel intégré à cinq dimensions chaînées : Transformation organisationnelle de l'université → Mécanismes d'agilité et de transfert → Interactions écosystémiques (Modèles d'Hélices) → Développement territorial régional → Durabilité et régulation éthique. Ce cadre intègre explicitement des facteurs modérateurs clés (tels que la maturité du Système d'Innovation Régional et la dynamique éthique interne) déterminant le succès ou l'échec de la dynamique entrepreneuriale. Par ailleurs, la rigueur théorique et conceptuelle de cet essai repose sur une sélection finale d'une quinzaine de références clés, représentant les jalons théoriques majeurs et contemporains du domaine.

Pour répondre à cet objectif, cet article s'organise comme suit : il examine les fondements organisationnels de l'UE en exposant le modèle de Clark et la Troisième Mission ; il analyse l'insertion de l'UE au cœur des systèmes d'innovation (de la Triple à la Quintuple Hélice) ; il aborde les mécanismes concrets de transfert ainsi que leurs contraintes éthiques et territoriales. Enfin, il conclut en proposant une synthèse du cadre conceptuel intégré et des recommandations stratégiques.

2. Les Fondements Théoriques de l'Université Entrepreneuriale (UE)

a. De la Tour d'Ivoire au Modèle Entrepreneurial : L'Analyse Organisationnelle de Burton Clark

La littérature sur l'entrepreneuriat universitaire trouve sa source principale dans la monographie de Burton Clark (1998), *Créer des universités entrepreneuriales : voies organisationnelles de transformation* (Taylor, 2012). L'approche de Clark est résolument sociologique et organisationnelle, car elle ne se contente pas de décrire les activités commerciales des universités, mais examine les voies organisationnelles de transformation permettant aux institutions de modifier profondément leurs structures, leurs systèmes de gestion et, surtout, leur culture interne.

Clark a identifié cinq éléments cruciaux pour une transformation réussie, culminant dans une culture institutionnelle qui "embrasse le changement et l'innovation" à tous les niveaux :

1. **Un noyau dirigeant renforcé (*A Strengthened Steering Core*)** : Une direction centrale agile et réactive capable d'allier la gouvernance académique traditionnelle à des compétences de management stratégique rapide.
2. **Une périphérie de développement étendue (*The Extended Developmental Periphery*)** : La création d'unités interdisciplinaires et d'interfaces externes (bureaux de transfert de technologie, incubateurs, centres de recherche contractuelle) franchissant les frontières académiques traditionnelles.
3. **Une base financière diversifiée (*A Diversified Funding Base*)** : La mobilisation de sources de revenus multiples (contrats industriels, brevets, dons, frais d'études) réduisant la dépendance exclusive envers les dotations étatiques.
4. **Un cœur académique stimulé (*The Stimulated Academic Heartland*)** : L'adhésion active des départements académiques traditionnels et des enseignants-chercheurs à la culture entrepreneuriale, sans laquelle les réformes restent superficielles.
5. **Une culture entrepreneuriale intégrée (*The Integrated Entrepreneurial Culture*)** : Le développement d'une croyance institutionnelle partagée valorisant l'innovation, le risque mesuré et l'implication dans la société.

L'étude de cas de l'Université de Warwick, une des institutions originales analysées par Clark, a

confirmé la persistance de cette culture entrepreneuriale quinze ans après l'étude initiale (Taylor, 2012). Cette observation est essentielle, car elle établit que le modèle d'UE n'est pas une simple réponse conjoncturelle à des contraintes budgétaires, mais une mutation institutionnelle profonde et durable.

Une analyse plus fine des travaux de Clark révèle que la finalité de cette transformation n'est pas purement économique, mais stratégique : la recherche de l'autonomie. La diversification financière, obtenue par les activités entrepreneuriales, permet à l'université d'atteindre " un degré important d'indépendance dans sa prise de décision ". Par conséquent, la transformation organisationnelle mène à une diversification financière, laquelle octroie une indépendance décisionnelle. Cette liberté stratégique permet ensuite à l'institution de mieux servir son territoire selon une stratégie institutionnelle propre, plutôt que de se contenter de réagir aux impératifs gouvernementaux ou aux financements externes rigides. Clark souligne d'ailleurs l'importance de distinguer l'entrepreneurialisme, qui est une culture d'adaptation et d'innovation interne, du simple commercialisme, qui se résume à la poursuite transactionnelle de revenus (Taylor, 2012).

b. La Troisième Mission : Définition, Rôle et Protagonistes

La dynamique organisationnelle décrite par Clark trouve sa justification dans la notion de la Troisième Mission de l'université, théorisée et continuellement affinée par Henry Etzkowitz, qui pose cette mission dans le cadre d'une "deuxième révolution académique," caractérisée par l'encouragement de l'académie à exercer une fonction créative pour le développement économique et social (Vefago et al., 2020).

Le rôle de la Troisième Mission est triple : elle est associée à l'atteinte du marché par l'émergence de l'innovation, ainsi qu'au rôle de protagoniste du développement économique et social. Pour concrétiser cette mission, les universités doivent activement renforcer leur relation avec l'industrie et le gouvernement en vue de transférer des connaissances et, simultanément, de démontrer leur contribution à la communauté en agissant comme un vecteur de croissance socio-économique régionale (Vefago et al., 2020).

Plusieurs auteurs majeurs ont formalisé les dimensions de cette mission. Par exemple, (Amaral et al., 2011) ont examiné l'importance des liens Université-Industrie pour la promotion du développement économique régional, tandis qu'Etzkowitz & Zhou (2017) ont réaffirmé le rôle fondamental de l'université dans la société basée sur la connaissance.

L'évolution des missions universitaires peut être synthétisée dans le tableau suivant, illustrant la rupture paradigmatique que représente l'Université Entrepreneuriale :

Table 1 : Évolution des Modèles Institutionnels de l'Université

Modèle	Mission Principale (Focus)	Acteur Clé (Idéologie)
Université Traditionnelle (Tour d'Ivoire)	Enseignement, Transmission du savoir	Savant, Académie Autonome
Université de Recherche	Recherche Fondamentale, Création de Savoir	Chercheur, Expertise Scientifique
Université Entrepreneuriale (UE)	Troisième Mission, Impact Économique/Sociétal	Innovateur, Institution Hybride

3. L'Université Entrepreneuriale au Cœur des Systèmes d'Innovation

a. Le Cadre Systémique de la Triple Hélice (Etzkowitz et Leydesdorff)

Le concept d'Université Entrepreneuriale trouve sa justification et son cadre opérationnel le plus influent dans le modèle de la Triple Hélice (TH), développé par Henry Etzkowitz et Loet Leydesdorff (Etzkowitz & Zhou, 2017). Ce modèle met l'accent sur la collaboration et les relations hybrides entre trois acteurs clés, allant au-delà de leurs limites et de leurs points de vue strictement autonomes.

Les trois composantes fondamentales sont :

1. L'Université (les scientifiques et chercheurs), intégrant la Troisième Mission de transfert de connaissances.
2. L'Industrie (les entrepreneurs), axée sur l'exploitation commerciale des innovations.
3. Le Gouvernement/État (les décideurs politiques), qui façonne l'environnement réglementaire et stratégique.

La logique du modèle de la Triple Hélice repose sur l'idée que l'innovation complexe et non-linéaire émerge de ces relations trilatérales, qui sont idéalement non-hiérarchiques. Cette dynamique favorise la création d'organisations hybrides à l'interface de ces trois sphères et produit une "valeur ajoutée" en termes d'innovations. Elle se distingue ainsi des modèles centralisés (où l'État contrôle tout) et des modèles de *laissez-faire* (où les acteurs collaborent de manière limitée et transactionnelle).

L'application de la Triple Hélice est particulièrement pertinente pour les Systèmes d'Innovation Régionale (SIR). Le modèle est crucial pour stimuler la croissance économique régionale, augmenter la capacité d'emploi et contribuer à la conception et à l'implémentation de stratégies de développement régional plus efficaces et intégrées. L'université, dans cette configuration, passe d'un simple fournisseur de compétences à un véritable architecte du territoire. Son rôle est capital en tant que co-créateur de l'environnement d'innovation, avec la responsabilité de développer et de renforcer activement la région locale en capitalisant sur les nouvelles connaissances produites. Le succès de l'UE est donc intrinsèquement lié à la performance du SIR environnant.

b. Au-delà de l'Hélice Triple : Quadruple et Quintuple Helix (QH)

Bien que la Triple Hélice demeure le cadre conceptuel dominant, la réflexion académique a progressé pour intégrer des préoccupations plus vastes, notamment face aux défis du XXI^e siècle. Elias G. Carayannis et David F. J. Campbell ont étendu le modèle pour englober davantage de sphères sociétales et environnementales (Carayannis & Campbell, 2022).

Le modèle du Quintuple Helix (QH) introduit deux composantes supplémentaires :

1. La Société Civile/Médias (ajoutée dans la Quadruple Hélice), représentant la sphère publique et la culture démocratique.
2. L'Environnement Naturel/Écologique (ajoutée dans la Quintuple Hélice), représentant l'environnement physique et la nécessité de la durabilité.

L'intégration de ces nouvelles hélices est une réponse critique au risque inhérent à la Triple Hélice de privilégier une croissance économique non durable ou socialement exclusive. L'extension du modèle incite l'Université Entrepreneuriale à s'impliquer dans la résolution de problématiques de large échelle, telles que la " Démocratie climatique et climat pour la démocratie " (Carayannis & Campbell, 2021).

Cette progression illustre un impératif éthique et stratégique. Pour maintenir sa légitimité sociale et son rôle d'acteur territorial responsable, l'UE ne peut se focaliser uniquement sur l'innovation technologique et le profit. Elle doit intégrer la gestion des défis sociétaux et environnementaux. L'action territoriale de l'UE, en se conformant au cadre du Quintuple Helix, vise à créer des Systèmes d'Innovation Régionale qui sont non seulement efficaces en termes de production de connaissances, mais aussi éthiquement et écologiquement responsables.

Table 2 : Comparaison des Modèles Héliciques d'Innovation Territoriale

Modèle d'Hélice	Théoriciens Clés	Composantes (Sphères d'Interaction)	Objectif Principal
Triple Hélice (TH)	Etzkowitz & Leydesdorff	Université, Industrie, Gouvernement	Production d'innovation et croissance économique régionale.
Quadruple Hélice (QH)	Carayannis & Campbell	TH + Société Civile, Médias, Usagers	Innovation sociale, co-crédation, ancrage citoyen et démocratique.
Quintuple Hélice (QH)	Carayannis & Campbell	TH + Société Civile + Environnement Naturel	Durabilité, Innovation Socio-écologique et Démocratie du Climat.

4. Impact Territorial, Mécanismes d'Agilité et Mesure

a. Transfert de Connaissances et Facteurs d'Efficacité

La Troisième Mission se matérialise par le transfert de connaissances et de technologies. Ces modèles de transfert ont évolué des approches linéaires et traditionnelles (où la recherche est simplement "poussée" vers l'industrie) aux modèles dynamiques, complexes et interactifs capturés par la Triple Hélice (Etzkowitz & Zhou, 2017).

Cependant, la simple affirmation de la disponibilité pour le transfert de technologie et la création d'infrastructures de soutien (comme les bureaux de valorisation ou les parcs scientifiques) ne garantissent pas l'efficacité. L'impact réel du transfert de connaissances est intrinsèquement lié à des facteurs intangibles et organisationnels (Etzkowitz & Zhou, 2017). Les facteurs déterminants sont identifiés comme la culture organisationnelle, la présence d'une orientation entrepreneuriale forte, et l'établissement de liens rapides et directs entre les managers d'entreprise et le monde académique (Chang et al., 2022).

L'efficacité du transfert dépend donc fortement du capital relationnel. Les liens rapides et directs entre les acteurs universitaires et industriels indiquent que le succès repose sur la confiance mutuelle et le capital social, favorisant des organisations hybrides et des relations souples (non-hiérarchiques, comme le veut la TH). Cette fluidité de l'information et cette proximité humaine sont souvent plus efficaces que l'adhésion stricte à des procédures bureaucratiques formalisées. Pour maximiser l'impact territorial, l'Université Entrepreneuriale doit investir dans les mécanismes facilitant ces interactions interpersonnelles, notamment par le développement de rôles de courtage (*brokerage*) et de plateformes de co-crédation.

b. Les Spin-offs et Start-ups Académiques : Vecteurs d'Agilité Territoriale

Parmi les mécanismes de valorisation de la recherche, la création de spin-offs et de start-ups académiques représente une alternative particulièrement agile. Cette approche permet aux universités d'éviter les processus longs et coûteux associés au brevetage traditionnel et offre un moyen plus immédiat de contribuer au dynamisme économique et à l'innovation régionale.

L'Université Catholique de Louvain est citée dans la littérature comme un exemple réussi de ce modèle (Bou Abdo & Carrard, 2024).

Les bénéfices économiques des spin-offs sont bien documentés. Ils génèrent de l'entrepreneuriat de haute technologie et contribuent directement à la compétitivité industrielle (Iacobucci & Micozzi, 2012). Benneworth & Charles (2005) ont identifié une large gamme d'avantages économiques associés à ces essaimage.

En stimulant l'entrepreneuriat de haute technologie, l'Université Entrepreneuriale agit comme un moteur d'emploi qualifié indispensable. Ce rôle est crucial pour répondre aux tensions démographiques, notamment l'arrivée de grandes cohortes de jeunes diplômés sur le marché du travail. L'action entrepreneuriale universitaire transforme ainsi la recherche et les connaissances en opportunités d'emploi qualifié et en croissance économique régionale (Etzkowitz & Zhou, 2017). Cependant, il est important de noter que le défi majeur réside dans l'évaluation rigoureuse des effets indirects de ces activités sur le développement régional (Iacobucci & Micozzi, 2012).

5. Critiques, Limites et Enjeux Éthiques de l'Entrepreneuriat Académique

La transformation de l'université en un acteur entrepreneurial n'est pas exempte de critiques ni de tensions internes. Le modèle, tout en étant efficace économiquement, soulève des questions fondamentales sur la mission intrinsèque de l'institution académique.

a. Dilemmes Éthiques et Logiques de Pouvoir dans la Recherche

L'impératif entrepreneurial modifie profondément les rôles au sein de l'université. Les chercheurs se voient assigner de nouvelles fonctions (courtage, entrepreneuriat), tandis que le personnel administratif est chargé de la production de procédures pour l'encadrement de l'éthique (Govoreanu & Tali Otmani, 2024).

Ce nouvel environnement fait apparaître un conflit entre différentes conceptions de l'éthique :

1. L'éthique normative/réglementaire, promue par l'administration, qui cherche à encadrer les pratiques via des procédures standardisées.
2. L'éthique réflexive, vécue par les chercheurs comme un processus itératif qui peut impliquer du bricolage, de la résistance et même du militantisme éthique (Govoreanu & Tali Otmani, 2024).

Cette tension indique que la transformation en Université Entrepreneuriale n'est pas un processus d'harmonisation, mais plutôt un espace de négociation et de conflit de valeurs. Le militantisme et la résistance éthique traduisent une tension interne forte entre l'impératif de marché (le besoin de commercialisation et de profit) et les traditions académiques (l'exigence de la recherche fondamentale, la diffusion libre du savoir). Cette situation soulève des questions critiques sur les logiques de pouvoir dans la recherche (Govoreanu & Tali Otmani, 2024). Une gouvernance efficace de l'UE doit gérer cette tension sans étouffer la réflexivité critique, sous peine d'aliéner le personnel académique, qui constitue la base même de la culture entrepreneuriale identifiée par Clark (Taylor, 2012).

b. Risques Territoriaux et Compétitivité Accrue

Paradoxalement, l'activité entrepreneuriale d'une université peut être neutralisée si elle évolue dans un Système d'Innovation Régionale (SIR) faible. Certaines régions souffrent d'un manque d'attractivité et d'image, ce qui conduit les jeunes les plus instruits à quitter le territoire à la fin de

leur programme d'éducation/formation (Région Hauts-de-France, 2021). L'université forme alors le capital humain nécessaire, mais l'absence de niveaux suffisants d'investissement privé et public et de développement d'opportunités clés dans des secteurs prometteurs du territoire empêche la rétention de ces talents (Région Hauts-de-France, 2021).

De plus, l'accent mis sur l'importance de "gagner de l'argent" et l'articulation de l'entrepreneuriat interne et externe (Gjerding et al., 2006) peuvent entraîner une dérive opérationnelle. L'université pourrait se focaliser sur des niches de recherche très rentables à court terme, au détriment des besoins structurels et de la recherche fondamentale nécessaires au développement global du territoire.

Enfin, l'entrepreneuriat universitaire, en tant qu'activité intrinsèquement compétitive et focalisée sur les pôles d'innovation, risque d'accentuer les disparités spatiales existantes. Les zones déjà dynamiques ont tendance à attirer davantage de jeunes et d'investissements, créant des modèles centrifuges (Région Hauts-de-France, 2021). Si l'UE opère sans stratégie de correction territoriale coordonnée avec les politiques publiques (Gouvernement dans la TH), elle peut involontairement exacerber les déséquilibres régionaux en bénéficiant aux zones métropolitaines déjà établies. Il est donc impératif que l'UE, dans le cadre systémique de la Triple Hélice, travaille activement avec les autorités publiques pour adresser et corriger ces déséquilibres structurels plutôt que de simplement réagir aux opportunités de marché (Etzkowitz & Zhou, 2017).

6. Conclusion et perspectives futures : Vers une Université à Impact Sociétal Durable

a. Synthèse des acquis théoriques et des mécanismes d'impact confirmés

L'analyse confirme que l'Université Entrepreneuriale représente une transformation institutionnelle durable, marquée par l'intégration d'une Troisième Mission qui remplace et incorpore le modèle de la Tour d'Ivoire (Etzkowitz, 2013). Le travail fondateur de Burton Clark (1998) démontre que l'entrepreneuriatisme est avant tout une mutation de la culture et de l'organisation interne, visant une plus grande autonomie stratégique (Taylor, 2012). L'impact territorial de cette mutation est structuré par le modèle de la Triple Hélice, qui place l'université au cœur d'un écosystème collaboratif avec l'industrie et le gouvernement, essentiel pour stimuler la croissance régionale (Etzkowitz & Zhou, 2017). L'efficacité de ce système repose non pas sur des procédures rigides, mais sur des facteurs intangibles tels que l'orientation entrepreneuriale, la culture organisationnelle et l'établissement de liens rapides et directs entre les acteurs (Etzkowitz & Zhou, 2017). Les mécanismes de valorisation agiles, comme la création de spin-offs (Bou Abdo & Carrard, 2024), sont des leviers puissants pour générer rapidement de l'entrepreneuriat de haute technologie (Iacobucci & Micozzi, 2012).

b. Réflexion sur la nécessité d'intégrer pleinement les dimensions sociétales et environnementales

Pour garantir une pertinence à long terme et une légitimité sociale durable, le modèle de l'Université Entrepreneuriale doit évoluer au-delà de l'approche purement économique de la Triple Hélice. La migration conceptuelle vers le modèle du Quintuple Helix (Carayannis & Campbell, 2022) est nécessaire pour intégrer pleinement les défis environnementaux et sociétaux. Une UE véritablement responsable doit considérer son impact non seulement en termes de produit intérieur brut et d'innovation technologique, mais également en termes de résilience écologique et de cohésion sociale, gérant proactivement les défis tels que le vieillissement de la population et les disparités spatiales.

c. Vers un Cadre Conceptuel Intégré

Pour répondre à notre objectif, cet essai propose une grille de lecture globale synthétisant le rôle de l'Université Entrepreneuriale au cœur du développement territorial :

[Transformation Organisationnelle (Clark)] → [Mécanismes d'Agilité (Spin-offs, Transfert)]
→ [Interactions Écosystémiques (3H / 4H / 5H)]
→ [Développement Territorial Durable]

Dans cette chaîne de valeur conceptuelle, deux facteurs modérateurs/régulateurs interviennent de manière critique :

- Modérateur 1 : La maturité du Système d'Innovation Régional (SIR), qui détermine la capacité du territoire à retenir les talents et absorber les innovations créées (évitant le brain drain).
- Modérateur 2 : La gouvernance éthique réflexive, qui arbitre le conflit entre marchandisation du savoir et missions académiques fondamentales.

d. Recommandations stratégiques pour l'action territoriale

Afin de maximiser l'impact de l'Université Entrepreneuriale et de garantir son rôle d'acteur territorial équilibré, les recommandations suivantes sont formulées :

Gouvernance Éthique Réflexive : L'université doit développer des mécanismes de gouvernance capables d'arbitrer les conflits éthiques et les tensions internes entre l'impératif économique et la mission académique traditionnelle. Il est crucial d'intégrer la résistance académique et le militantisme éthique comme des sources de réflexivité institutionnelle plutôt que de les considérer comme de simples oppositions à marginaliser (Govoreanu & Tali Otmani, 2024).

Politiques Publiques Coordonnées : L'impact territorial de l'UE n'atteindra son potentiel maximal que si les politiques régionales (l'acteur gouvernemental de la TH) soutiennent activement l'attractivité territoriale, les investissements et les opportunités d'emploi qualifié. Si l'université se concentre sur la formation et l'innovation sans que le territoire n'offre de débouchés suffisants, le phénomène de fuite des cerveaux (*brain drain*) se poursuivra, neutralisant l'effort entrepreneurial universitaire et accentuant les modèles centrifuges (Région Hauts-de-France, 2021). Une stratégie de développement territorial intégrée et ciblée sur les déséquilibres régionaux est la condition *sine qua non* pour que l'UE soit un véritable moteur de croissance et non un simple incubateur de talents pour d'autres régions.

7. Références

- Amaral, M., Ferreira, A., & Teodoro, P. (2011). Building an entrepreneurial university in Brazil The role and potential of university–industry linkages in promoting regional economic development. *Industry & Higher Education*, 25, 383–395.
- Benneworth, P., & Charles, D. (2005). University spin-off policies and economic development in Less successful regions: Learning from two decades of policy practice. *European Planning Studies*, 13(4), 537–557. <https://doi.org/10.1080/09654310500107175>
- Bou Abdo, É., & Carrard, M. (2024). Quel est le rôle des petites et moyennes universités dans le développement de leurs territoires d'accueil ? Le cas de l'Université du Littoral Côte d'Opale. *Enjeux et société*, 11(2), 70–98. <https://doi.org/10.7202/1115113ar>
- Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. J. (2021). Democracy of Climate and Climate for Democracy: The Evolution of Quadruple and Quintuple Helix Innovation Systems. *Journal of the Knowledge*

- Economy*, 12(4), 2050–2082.
- Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. J. (2022). *Towards an Emerging Unified Theory of Helix Architectures (EUTOHA): Focus on the Quintuple Innovation Helix Framework as the Integrative Device*. <https://doi.org/10.1163/21971927-bja10028>
 - Chang, Y.-C., Tsai Lin, T., & Liang, T. (2022). Entrepreneurial Orientation and Knowledge Transfer Effectiveness: The Effect of Organizational Commercial Slack. *Minerva*, 60, 1–22. <https://doi.org/10.1007/s11024-022-09463-y>
 - Clark, B. R. (1998). Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation. *Issues in Higher Education*. Elsevier Science Regional Sales, 665 Avenue of the Americas, New York, NY 10010 (paperback: ISBN-0-08-0433545; hardcover: ISBN-0-08-0433421, \$27).
 - Etzkowitz, H. (2013). Anatomy of the entrepreneurial university. *Social Science Information*, 52(3), 486–511. <https://doi.org/10.1177/0539018413485832>
 - Etzkowitz, H. (2017). Innovation Lodestar: The entrepreneurial university in a stellar knowledge firmament. *Technological Forecasting and Social Change*, 123, 122–129. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.04.026>
 - Gjerding, A. N., Wilderom, C. P. M., Cameron, S., Taylor, A., & Scheunert, K.-J. (2006). L'université entrepreneuriale: Vingt pratiques distinctives. *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, 18(3), 95–124.
 - Govoreanu, M., & Tali Otmani, F. (2024). Courtage, entrepreneuriat et bricolage. Ethnographie de l'éthique dans une recherche sur l'enseignement-apprentissage du numérique. *Interfaces numériques*, 12(3). <https://doi.org/10.25965/interfaces-numeriques.5160>
 - Iacobucci, D., & Micozzi, A. (2012). *How to evaluate the impact of academic spin-offs on regional development*.
 - Région Hauts-de-France. (2021). *Smart Specialisation Strategy (S3) Hauts-de-France 2021-2027*. <https://entreprises.hautsdefrance.fr/IMG/pdf/s3hautsdefrance151220.pdf>
 - Taylor, M. P. (2012). The entrepreneurial university in the twenty-first century. *London Review of Education*, 10(3). <https://doi.org/10.1080/14748460.2012.729885>
 - Uslu, B., Calikoglu, A., Seggie, F., & Seggie, S. (2019). The entrepreneurial university and academic discourses: The meta-synthesis of Higher Education articles. *Higher Education Quarterly*, 73, 285–311. <https://doi.org/10.1111/hequ.12198>
 - Vefago, Y. B., Trierweiller, A. C., & Barcellos De Paula, L. (2020). The Third Mission of Universities: The Entrepreneurial University. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 17(4), 1–9. <https://doi.org/10.14488/BJOPM.2020.042>