

AIMS Lille

Juin 2012

**Entre Institution et organisation: le rôle des acteurs
Individuels dans la valorisation de la recherche
L'exemple d'une université japonaise.**

Annie Garanto

Ceros

Université Paris Ouest

annie.garanto@u-paris10.fr

*Version préliminaire : prière de ne pas citer
sans l'autorisation préalable de l'auteur*

Résumé

Cet article examine le rôle joué par les acteurs individuels dans l'institutionnalisation de nouvelles pratiques. Notre analyse s'appuie sur l'étude de la valorisation de la recherche académique dans une université japonaise. Trois responsables différents ont développé les pratiques centrées tout à tour sur les modèles, marchand, organisationnel et hybride de la valorisation des brevets. Nos résultats montrent que la position sociale des individus influe sur leurs systèmes de pensée et la manière dont ils appréhendent les pratiques de la valorisation. Entre les pressions institutionnelles et l'enracinement dans une organisation, les acteurs individuels sont parvenus à construire un système de sens localisé.

Mots clés

Perspective institutionnaliste, acteurs, traduction, valorisation de la science, université.

Entre Institution et organisation: le rôle des acteurs Individuels dans la valorisation de la recherche L'exemple d'une université japonaise.

Introduction :

L'analyse institutionnelle a longtemps négligé le rôle des agents individuels. A la question classique de l'influence des logiques institutionnelles sur les organisations s'est substituée celle de l'agence. Ce nouvel éclairage insiste sur le fait que les acteurs loin d'être des « idiots culturels » sont au contraire prêts à mobiliser des capacités stratégiques pour répondre aux pressions institutionnelles (Oliver, 1991). Cependant les efforts de réintégration de l'agence, dans la théorie institutionnelle, ont débouché sur la vision d'un entrepreneur héroïque, doté d'une capacité de transformation illimitée du champ organisationnel (Suddaby, 2010). Nous adopterons, ici une perspective plus équilibrée en considérant les relations réciproques entre les institutions et l'agence humaine (Barley, 1991, Battilana, 2006). Le deuxième parti-pris de notre étude est de s'intéresser tout autant à l'aspect idéal, ou système de sens qu'à l'aspect des pratiques des acteurs individuels. Nous formulons l'hypothèse que les caractéristiques des individus ont une influence non négligeable dans la construction de leurs systèmes de sens et la manière dont ils élaborent de nouvelles pratiques. Pour ce faire, nous analyserons le rôle des agents individuels dans l'émergence des pratiques de valorisation de la recherche au sein d'une université nationale japonaise. Nous présenterons notre approche théorique, fondée sur la perspective institutionnaliste, en introduisant le rôle des acteurs individuels dans l'interprétation des pressions institutionnelles et comment leurs schémas de pensée influent sur l'émergence des pratiques de la valorisation. Après avoir précisé les points communs et les différences des principales périodes de la valorisation de la recherche, on tentera d'expliquer les facteurs qui concourent à ces différences. Enfin, nous indiquerons les contributions de nos résultats à la perspective institutionnaliste.

Cadre théorique :

L'intérêt d'une réintroduction du rôle de l'agence dans la théorie institutionnelle est de faire ressurgir la variété des cadres d'interprétation des acteurs individuels. Cependant une attention portée aux individus, au niveau de l'organisation, montre que l'institutionnalisation de nouvelles pratiques ne s'effectue pas par une simple diffusion mais plutôt selon la métaphore de la traduction (Zilber, 2006)¹. (Battilana et Dora, Covylas, 2006). Autrement dit, la diffusion d'un nouveau modèle requiert que les acteurs développent, au niveau local, des associations symboliques mais également trouvent des formes matérielles susceptibles d'être acceptées (Czarniawska, 2009). L'imbrication entre les différents niveaux d'analyse - institutions, organisations et acteurs individuels –nécessite que l'on s'intéresse à la nature des interactions (Friedland and Alford, 1991, Battilana, 2006, Zilber, 2006). Si le champ organisationnel est le produit d'enjeux mobilisés par des acteurs aux intérêts hétérogènes, comment ces mêmes enjeux sont-ils transposés au niveau l'organisation ? (Hoffman, 1999)². On pose ici l'hypothèse que les acteurs individuels développent des systèmes de sens. Autrement dit, les individus, confrontés à un environnement changeant, cherchent à organiser les évènements de manière cohérente (Goffman, 1974, Meyer et al. 2010). Cependant, plusieurs filtres jouent sur le système de sens élaboré par chaque acteur individuel. Face aux enjeux ou problèmes, proposés par le champ organisationnel, les acteurs devront y associer un ensemble de solutions susceptibles de devenir légitime (Berger et Luckmann, 1966, Meyer et al, 2010). Le deuxième filtre est celui de la position sociale de l'individu. Cette dimension s'appuie sur la notion de position sociale de l'acteur individuel, empruntée à l'analyse de Bourdieu et adaptée, par Battilana (2006) à la perspective institutionnaliste. Le concept de position sociale permet d'appréhender non seulement le point de vue de chaque agent sur le champ dans lequel il se situe, mais aussi sa volonté ou motivation et sa capacité d'action (Battilana, 2006). La position sociale de l'individu est par plusieurs facteurs : sa position dans son organisation d'appartenance, dans le groupe social, (groupe qui transcende les frontières de l'organisation), mais également dans le champ inter-organisationnel.

¹ La notion d'acteur individuel ou agence humaine se réfère ici à « la capacité des individus à poursuivre de manière intentionnelle leurs intérêts et d'avoir un certain effet sur le monde social, en altérant les règles et la répartition des richesses » (Scott, 2001, cité par Battilana 2006 : 657).

² Ce sont ces questions communes qui constituent le champ et non une industrie ou des produits communs (Hoffman, 1999 : 353).

De plus, la position sociale de l'individu est fonction du statut occupé par son organisation d'appartenance dans le champ institutionnel. En effet, selon la littérature sur ce sujet, plus le statut de l'organisation est élevé et moins les individus auront la volonté de vouloir développer de nouvelles pratiques (Battilana, 2006). Le statut d'une organisation correspond ici au classement effectué selon les valeurs du champ organisationnel auquel elle se rattache (Nicholson, 1995, Battilana, 2006 : 662). Enfin, la position de l'individu dans son organisation d'appartenance a une forte influence sur son cadre d'interprétation, sur sa motivation à se mobiliser ainsi que sur l'accès aux ressources.

La variété des interprétations et des pratiques des acteurs au sein d'une même organisation peut également être liée au niveau de la sphère macro institutionnelle. Ainsi les prescriptions, élaborées par les acteurs constitutifs du champ organisationnel, sont parfois ambiguës voire même contradictoires (Seo et Creed, 2002). Or, si les interprétations concurrentes se cristallisent au niveau des pouvoirs publics, ces tensions sont répercutées au niveau de l'organisation et des acteurs individuels. Mais si ces facteurs (position sociale des individus, contradictions au niveau du champ institutionnel) poussent à la variété des interprétations et des pratiques, d'autres éléments limitent au contraire le champ des possibles pour les acteurs individuels : la transformation des enjeux du champ et la pression institutionnelle à l'isomorphisme. Fort de ces résultats, nous avons mené une étude empirique afin de cerner les facteurs permettant d'expliquer la variété des positions des acteurs individuels au sein d'une même organisation. Nous nous sommes intéressés au cas de trois acteurs individuels confrontés au principe de la valorisation de la recherche dans les universités japonaises.

Contexte de la recherche :

Les enjeux de la valorisation dans le contexte japonais :

La littérature foisonnante sur la valorisation de la recherche au Japon permet de dresser une rapide rétrospective de l'évolution des enjeux mobilisés par les principaux acteurs du champ et de repérer les évolutions de l'environnement légal et réglementaire (Hoffman, 1999)³. Un premier constat porte sur le passage d'une perception négative des coopérations université-industrie à une acceptation progressive du rôle joué par les entreprises dans l'exploitation de recherche académique. D'un rejet appuyé, dans les années 1970, des coopérations avec le secteur privé considérées par les mouvements sociaux comme portant atteinte à l'autonomie de la recherche académique, on assiste, dans les années 1980, à une mobilisation des acteurs autour de la question de la propriété intellectuelle (Kato et Odagiri, 2012). Le Keidanren, représentant les grandes entreprises, réclamait des règles claires d'appropriation de la propriété intellectuelle entre les différents acteurs des projets de recherche financés sur fond public. La crise des années 1990, dite de la décennie perdue a précipité les changements institutionnels et refondé les relations des principaux acteurs de la valorisation de la recherche. Le Miti s'est ainsi tourné vers une nouvelle politique d'innovation, inspirée de l'exemple américain. A l'instar de la politique américaine d'innovation, deux mesures ont été introduites. La loi sur les Offices de licence technologique (TLO act, 1998) encourage la création d'offices chargés de valoriser les brevets issus de la recherche universitaire⁴. Un deuxième volet de la réforme s'appuie sur la loi sur la revitalisation industrielle (1999), dite le Bayh Dole act japonais. La propriété intellectuelle des brevets, issus de projets financés sur fonds publics, est restituée aux chercheurs universitaires et aux entreprises. La dernière période des années 2000 est marquée par un tournant libéral qui conduit à une restructuration drastique des ministères et l'introduction de la concurrence entre les universités. Cette accentuation de la libéralisation de l'économie japonaise a deux incidences sur les acteurs de la valorisation de la recherche.

³ La valorisation de la recherche académique est en fait un terme polysémique qui renvoie à des formes multiples telles que l'activité des Offices de licence technologique, le développement des coopérations université-entreprise, la création d'incubateurs ou toutes dispositions susceptibles de créer un environnement favorable à l'entrepreneuriat universitaire.

⁴ La loi de promotion des transferts technologiques université-industrie ou TLO act (1998) (Daigaku gijutsu iten sokushin ho).

Du point de vue des pouvoirs publics, un nouvel acteur apparaît, le MEXT, issu de la fusion du Ministère de l'Éducation et de l'Agence des sciences et de la technologie⁵. La deuxième incidence est la transformation du statut des universités nationales avec la loi sur l'incorporation des universités promulguée en 2004 qui leur confère une personnalité juridique et une autonomie de gestion. Ce changement institutionnel a une incidence forte sur la valorisation de la recherche académique. Dans la période antérieure à la loi de 2004, le MEXT a encouragé la création de divisions de la propriété intellectuelle au sein des universités (2003). Cette nouvelle forme organisationnelle a empiété sur une partie des prérogatives jusque là dévolues aux Offices de licence technologique, appuyés par le MITI. La rivalité des deux ministères n'est pas sans poser de problèmes puisqu'elle se traduit au niveau des universités par la présence d'une double forme organisationnelle dédiée à la valorisation de la recherche. La réforme des universités de 2004 a complété le dispositif du nouveau modèle de la valorisation en rétrocédant la propriété intellectuelle des inventions n'est plus dévolue aux chercheurs individuels mais à l'université. La rétrocession des licences d'exploitation, le schéma du partage des revenus des brevets entre les différents partenaires est désormais du ressort de l'université. Les réformes successives ont permis une restructuration des relations entre les acteurs de la valorisation de la recherche. En 2009, fin de la période étudiée, près de 49 Offices de licences technologiques étaient reconnus conjointement par le Mext et le Meti (Motohashi et al., 2011) et la plupart des universités nationales ont créé leurs propres services de la propriété intellectuelle. Cette diffusion de nouvelles formes organisationnelles à l'ensemble des universités nationales pourrait suggérer un isomorphisme où un modèle unique des pratiques s'imposerait. Cependant, selon le MEXT, « s'il est nécessaire de réduire les contradictions du système de valorisation au Japon, il est indispensable que la variété des solutions développées par chaque université soit préservée ». Au-delà des déclarations officielles, l'objectif de notre étude de cas est de justement restituer la variété de ses pratiques au niveau d'une organisation.

⁵ Le MEXT joue à l'heure actuelle un rôle majeur dans la politique d'innovation des pouvoirs publics, puisqu'il distribue près de 65% du budget consacré à la science et la technologie, contre 15% au MITI.

Caractéristiques du cas:

Nous avons choisi une université nationale japonaise, caractérisée par son excellence scientifique et une longue tradition de recherche. Dans cette université, l'activité de valorisation de la recherche (dépôt de brevet, partenariat de développement) n'est pas récente, mais la valorisation était toutefois régie par un degré élevé d'autonomie des professeurs associé au caractère informel des pratiques de partenariat. La nouvelle logique de valorisation a été rapidement transposée au sein de cette université. Dès la fin des années 1990, dans le sillage de la politique du MITI, un office de licence technologique est créé par le laboratoire des technologies émergentes. Anticipant les réformes du ministère de l'éducation, en matière de gestion de la propriété intellectuelle (2004), l'université a développé une structure centralisée de valorisation de la recherche dès septembre 2000. Saluée par les pouvoirs publics, pour son rôle de précurseur, l'université a développé, au cours d'une période d'une dizaine d'année, des pratiques variées de transfert des résultats de la recherche. Et le processus de valorisation au sein de cette université est à ce titre, particulièrement pertinent pour notre étude.

Méthode :

Cette étude s'appuie sur deux méthodes : une analyse des données secondaires et une étude de cas. L'analyse des données secondaires vise à retracer l'évolution du champ de la valorisation tant du point de vue des enjeux mobilisés par les acteurs principaux que des changements légaux et réglementaires. Pour ce faire nous avons mobilisé une étude longitudinale des articles de presse extraits de la base Factiva (1994-2010) complétée par l'analyse des rapports du METI et du MEXT⁶. Le cœur de notre analyse s'appuie cependant sur une étude de cas, composée de 26 entretiens semi-directifs, réalisés tant auprès des représentants de ministères, d'experts indépendants, de présidents d'associations professionnelles que des principaux fondateurs de la valorisation au sein de l'université étudiée. Les personnes interrogées (les responsables successifs des OLT, du département de la propriété intellectuelle, les directeurs de laboratoire de recherche, les directeurs de la structure de valorisation, les chercheurs, les salariés du TLO) ont été sélectionnées par la méthode du snowball sampling (Strauss et Corbin, 1998).

⁶ L'analyse des documents de presse débute dans le milieu des années 1990, années charnières de l'émergence du nouveau modèle de valorisation au Japon.

L'objectif de l'ensemble de ces entretiens était double : retracer la diversité des points de vue sur la valorisation de la recherche et étudier le processus de construction des pratiques reliées aux systèmes de croyances des acteurs individuels. Les entretiens ont été enregistrés en japonais, traduits et analysés. Une triangulation des données émanant de sources différentes, a été effectuée, afin de restituer des perspectives parfois divergentes et de réduire les distorsions (Denzin, 1978, Eisenhardt, 1989).

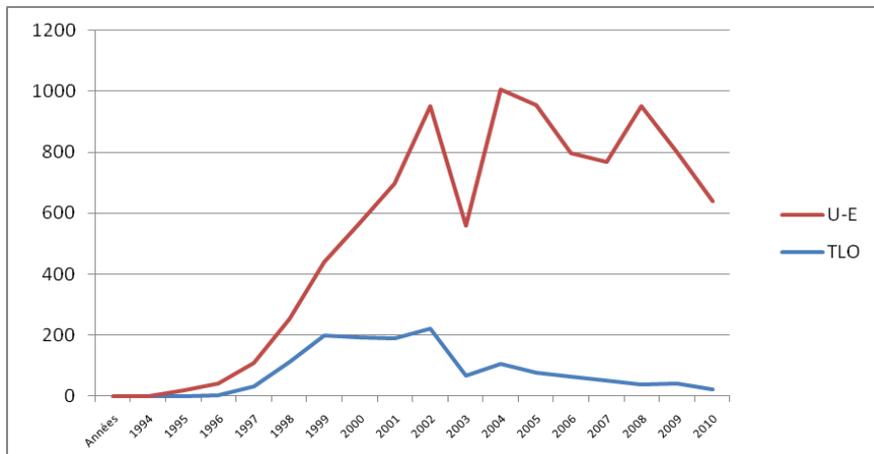
Résultats de la recherche :

Les premiers résultats de notre analyse proviennent des données secondaires et apportent un éclairage sur l'évolution des enjeux mobilisés autour de la valorisation de la recherche académique. Les institutions sont le produit d'un discours social, d'une rhétorique développée par les principaux acteurs du champ organisationnel. (Hoffman, 1999 : 355). Une analyse du contenu de la presse permet de repérer les expressions, les métaphores qui condensent le système de sens mobilisé par chaque acteur (Gamson, 1992, Meyer et al, 2010). Nous avons analysé la diffusion d'une nouvelle expression, apparue en 1995, dans la presse économique, « sangaku renkei » ou « collaboration industrie-université » qui remplace le terme de coopération, jusqu'à présent utilisé par les acteurs⁷. De la même manière, pour mesurer la familiarisation des média avec une nouvelle forme organisationnelle, l'office de licence technologique, nous avons étudié la diffusion du terme TLO dans la presse économique. Le graphique 1 ci-dessous, montre la permanence de l'expression « sangakurenkei », alors que l'on assiste à une décroissance de l'utilisation du terme de « TLO » dans la presse économique⁸. Ces évolutions contrastées peuvent s'expliquer par le fait que l'expression « collaborations université-entreprise » (sangakurenkei) a une plus grande généralité, permettant d'englober les changements de formes organisationnelles sous laquelle s'opère la valorisation de la recherche académique. En résumé, la presse économique a fait sienne cette nouvelle forme de valorisation de la recherche académique, encapsulée dans l'expression « Sangakurenkei ».

⁷ Pour la première fois introduite en 1995, dans la presse économique cette expression est toujours utilisée de manière systématique par l'ensemble des acteurs : entreprises, pouvoirs publics, universités, médias.

⁸ Le terme « sangakurenkei », utilisé tout d'abord par les pouvoirs publics, s'est diffusé dans le monde économique pour atteindre un niveau élevé (supérieur à 600 occurrences par an) à partir du début des années 2000.

Graphique 1
Comparaison des occurrences « Relations Université-Entreprise » (Sangakurenkei)
et TLO dans la presse économique japonaise



Source : Factiva, presse économique en japonais, à l'exclusion des journaux professionnels sur la distribution.

Le tableau 1 ci-dessous retrace pour chaque période de la valorisation au sein de l'université, les changements légaux de la sphère macro institutionnelle, les modifications intervenues au niveau de l'université ainsi que les transformations des pratiques de valorisation au niveau des laboratoires. Le deuxième type de résultats, fondés sur notre étude de cas, a permis de repérer, à partir de l'analyse des données et de leurs codages, trois périodes de valorisation de la recherche académique organisées autour des systèmes d'interprétation des acteurs individuels. (Annexe 1).

Première période : interprétation marchande.

La première période (1997-2000) correspond à une phase embryonnaire dans la mesure où les nouvelles pratiques de valorisation n'ont pas encore été développées. Seul un centre de recherche, parmi la vingtaine de laboratoires que compte l'université, s'est intéressé aux initiatives du MITI (1998). La caractéristique de ce laboratoire est de développer de nouvelles connaissances en utilisant la fusion des technologies. Cette situation particulière a très rapidement modifié l'attitude des responsables du laboratoire vis-à-vis de la propriété intellectuelle. Dès 1997, le laboratoire a procédé au recrutement, inhabituel à l'époque, d'un professeur de droit, détenant une connaissance de la valorisation de la recherche aux Etats-Unis, afin de créer un service de la propriété intellectuelle.

Tableau 1
L'évolution des niveaux institutionnels
Selon les périodes de valorisation

	Période 1 1997-2000	Période 2 2000-2003	Période 3 2003-2009
Pouvoirs Publics	MITI : Légal et incitatif <ul style="list-style-type: none"> • Loi sur les OLT (1998) • Loi sur la revitalisation industrielle (1999) ou Bayh Dole act japonais. 	MITI + MEXT Incitatif <ul style="list-style-type: none"> • Loi sur le renforcement des capacités au développement technologique (2000). • Promotion par le MEXT des départements de la propriété intellectuelle au sein des universités (2003) 	MITI + MEXT : légal <ul style="list-style-type: none"> • Loi sur l'incorporation des universités nationales (2004)
Université	Pratiques informelles des coopérations université-entreprise. Absence d'obligation des chercheurs de demande de dépôt des brevets. Absence de politique délibérée au niveau de l'université.	Contrôle collégial accru Degré de formalisation accru des coopérations: Mise en place d'une procédure de dépôt des brevets	Détention par l'université des droits de la propriété intellectuelle. Découplage entre le processus de décision de l'université et la gestion des pratiques de valorisation de la recherche.
Laboratoire de recherche	Emergence d'un modèle de valorisation de la recherche au sein d'un laboratoire des technologies émergentes, avec le recours d'un office de licence technologique externe à l'université.	Deux laboratoires de recherche ont une gestion autonome de la valorisation.	Accord de tous les laboratoires de recherche pour une coordination de la valorisation au niveau global de l'université, au sein d'un office de licence technologique unique.

Sensibilisé aux questions de la valorisation de la recherche, le professionnel du droit de la propriété intellectuelle s'est engagé dans des échanges informels avec le MITI, afin de préciser les dispositions encore floues entourant le statut juridique des OLT (Tableau 2). Son engagement s'est poursuivi par un travail de traduction du principe général de la création d'un OLT en différentes composantes tels que le choix d'une option stratégique, les propriétés de l'organisation de valorisation et les pratiques de gestion. L'option stratégique de l'OLT, était centrée sur une spécialisation des activités de valorisation des brevets conjugué à un champ d'intervention étendu – l'ensemble des universités japonaises-. Selon le fondateur « une valorisation réussie de la recherche doit reposer sur les mécanismes du marché ». Mais l'objectif principal de ce professionnel du droit était de préserver l'autonomie organisationnelle de l'OLT en opérant une rupture avec l'université d'origine. Implanté à l'extérieur du campus universitaire, l'OLT, de part sa dénomination, évoquait l'acronyme du laboratoire et non celui de l'université. Le statut juridique de société anonyme ouvrait l'horizon d'activité de l'OLT vers un marché national des brevets.

L'interprétation que nous qualifierons de marchande, proposée par le professeur de droit, s'est accompagnée d'un recrutement de salariés provenant du secteur privé. Or les gestionnaires, recrutés par le fondateur n'ont eu qu'une vision statutaire de la gestion des brevets : l'ordre de traitement des brevets s'effectuait selon le statut du déposant et non selon l'importance du brevet. Ainsi l'interprétation du premier fondateur des principes généraux de la valorisation de la recherche n'a pas permis une réelle exploitation commerciale des brevets. Du point de vue de son implication, le premier fondateur a manifesté une forte identification au laboratoire de recherche, alors qu'il s'est s'autonomisé de l'université en tant qu'organisation.

Tableau 2
Les différentes interprétations des acteurs
Selon les périodes de valorisation

	Période 1 1997-2000	Période 2 2000-2002	Période 3 2002-2009
Acteurs Individuels	R : Professionnel : Juriste, Mandaté par le labo pour la protection intellectuelle des inventions. Expérience américaine. Fondateur d'un service de la propriété intellectuelle au sein d'un laboratoire de recherche et d'un office de licence technologique indépendant de l'université	M : Vice-président de la valorisation Professeur robotique Vision fonctionnelle et mécanique de la valorisation Remplir une mission pour l'université	K : Administrateur de l'OLT Secteur privé : Vision marketing de la valorisation T : Professeur d'ingénierie, Directeur de la structure globale de valorisation
Enjeu du champ	Revitaliser l'économie japonaise en éliminant les barrières à la valorisation de la recherche académique.	Mettre en œuvre l'autonomie des universités afin d'améliorer la gestion de la valorisation de la recherche académique.	Le nouveau modèle de valorisation de la recherche contribue à l'émergence de nouvelles industries.
Schéma Interprétation	La valorisation est un outil de financement de la recherche appliquée. Elle concourt à une indépendance organisationnelle du laboratoire vis-à-vis de l'université.	Politico organisationnelle Conserver le rang de l'université en renforçant sa position dans le nouveau domaine de la valorisation de la recherche.	Revitaliser le tissu industriel du Japon par l'innovation. Renforcer les compétences du Japon en matière de valorisation par la diffusion des bonnes pratiques.
Option stratégique	Spécialisation technique Champ d'intervention : marché national des inventions	Champ d'intervention : l'ensemble des inventions de l'université	Généraliste (tous les domaines techniques) Champ d'intervention : l'ensemble des inventions de l'université
Système d'incitation des chercheurs	<ul style="list-style-type: none"> La propriété intellectuelle des brevets revient aux chercheurs et à l'état japonais Règle de partage entre le chercheur individuel et l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> Tensions sur la règle de partage des revenus issus des brevets 	<ul style="list-style-type: none"> La propriété intellectuelle des brevets revient à l'université Règle de partage des revenus issus des brevets entre l'université, le laboratoire et le chercheur individuel
Rémunération Responsable de l'OLT	Dirigeant : cadre salarié du secteur privé	Idem + consultants	Dirigeant de l'OLT : PDG + actionnaire

Dans le même temps, le 1^{er} fondateur, tout en introduisant une logique de commercialisation de la science, a légitimé son action en liant le financement de la recherche appliquée aux ressources du secteur privé, tandis que la recherche fondamentale a été financée par des fonds publics. Si le système de sens du premier fondateur s'articule autour de la logique du marché, il permet également de prendre en compte les intérêts des chercheurs du laboratoire et de les associer à la construction du nouveau modèle de valorisation de la recherche académique.

Deuxième période : interprétation organisationnelle

La deuxième période de valorisation de la recherche (2000-2002) marque l'arrivée de nouveaux acteurs individuels, producteurs d'une lecture inédite de la logique institutionnelle. L'entrée du Ministère de l'éducation nationale sur la scène des réformes institutionnelles, signe d'une rivalité entre les ministères, afin de déterminer quelle sera l'organisation légitime pour la gestion des brevets : le TLO, sous l'influence du Miti ou le service de la propriété intellectuelle de l'université, sous la tutelle du MEXT. Le caractère ambigu et contradictoire de ces nouvelles directives a accru la difficulté des acteurs, dans la transposition des règles au niveau local. A l'occasion de l'élection d'un nouveau président de l'université, la valorisation de la recherche est devenue une priorité stratégique. Le Vice-président, en charge de la mission de valorisation, a proposé une nouvelle interprétation des réformes institutionnelles. Ce nouvel acteur s'est appuyé sur une vision fonctionnelle de la valorisation : il s'agissait de concevoir un système centralisant l'ensemble des fonctions liées à la valorisation (le département de la propriété intellectuelle, nouvellement créé, l'office de licence technologique, ainsi que les services chargés des coopérations avec les entreprises et l'incubateur, à venir). Selon le vice président, les interfaces entre ces différentes fonctions seraient définies dans un deuxième temps. En fait la discipline scientifique du Vice-président, la robotique, a orienté la lecture des réformes vers une analogie explicite entre le fonctionnement de l'organisation de la valorisation et celle d'un robot. Au delà de cette vision fonctionnelle, l'objectif de la valorisation est cependant gouverné par le souhait de renforcer la notoriété et le rang de l'université. En anticipant les réformes du Ministère de l'éducation, l'université devenait un exemple de réussite en matière de valorisation.

Dans le but de gérer le nouveau département de la propriété intellectuelle de l'université, soixante salariés, provenant du secteur privé, furent embauchés. Issus des grandes entreprises, ces salariés ont eu davantage une vision patrimoniale de la valorisation des inventions qu'un objectif d'exploitation commerciale des brevets. Afin de compléter le système de valorisation de la recherche, le Vice-président souhaitait créer un nouveau OLT, interne à l'université, concurrent du premier OLT. Ce projet a cependant rencontré l'opposition des chercheurs déjà engagés dans l'activité de valorisation avec le premier OLT et de préserver la continuité de la politique de valorisation, le projet fut rapidement abandonné. La contrepartie, demandée par le Vice-président était de favoriser un ancrage organisationnel de la valorisation de la recherche. Autrement dit, l'office de licence technologique jusque là implanté à l'extérieur du campus devait réintégrer l'université. Dans le même temps, les activités de valorisation jusqu'alors autonomes et décentralisées au sein des différents laboratoires devaient être centralisées au sein d'une structure globale. L'inauguration en septembre 2002, d'une structure globale de valorisation au sein de l'université est la traduction concrète de l'engagement de ce nouvel acteur qui, dans son activité d'interprétation a cherché à préserver l'autonomie de l'organisation. Nous qualifierons la traduction des réformes que nous venons d'évoquer d'organisationnelle, dans la mesure où les activités de valorisation sont ancrées au sein de l'université et servent, entre autres, à accroître son prestige. Mais le problème délicat du partage des compétences entre les différentes fonctions de la structure a persisté, et provoque des tensions au sein des différents acteurs de la valorisation. De même, l'absence d'activité réelle en matière de valorisation effective des brevets a empêché la mise en œuvre effective, au niveau local, des principes introduits par la nouvelle philosophie de la valorisation. L'interprétation de ce deuxième acteur de la valorisation de la recherche a conduit à une recherche de l'autonomie organisationnelle de l'université. Autrement-dit, en anticipant les réformes, l'objectif du fondateur 2 était de renforcer sa capacité à influencer les pouvoirs publics, tout en produisant des signaux indiquant son engagement. Le choix d'une traduction organisationnelle de la logique de valorisation visait également au renforcement du statut de l'organisation.

Troisième période : une interprétation hybride

L'arrivée d'un nouvel acteur, (acteur 3), recruté au poste de Pdg de l'Office de licence technologique, ouvre une nouvelle période de valorisation de la recherche (2002-2008). A l'inverse des deux acteurs précédents, l'acteur 3 provenait du secteur privé. Cadre au sein d'une grande entreprise de recrutement de la main d'œuvre, il avait développé un nouveau domaine d'activité : le conseil en matière de la valorisation des brevets. Afin d'acquérir un savoir faire, le troisième acteur a conclu un contrat de transfert de compétences avec le fondateur de l'OLT de l'Université de Stanford aux Etats-Unis⁹. Les négociations sur l'organisation de la valorisation, au moment de son arrivée mettent en lumière la lecture des réformes effectuées par ce nouvel acteur. Si le nouvel acteur a accepté la perte d'une autonomie symbolique de l'OLT en le réintégrant sur le campus, son regroupement dans une structure commune et le changement de nom, c'est au profit d'une double contrepartie. D'une part, l'OLT a pu détenir le monopole du traitement des inventions de l'université dans son entier et a vu sa légitimité reconnue par tous les laboratoires de recherche. L'obtention par l'OLT du monopole des inventions impliquait un changement du modèle d'affaires. Si l'OLT traite l'ensemble des domaines techniques, son champ d'action est réduit aux seules inventions de l'université. Le caractère généraliste des activités de valorisation aura des conséquences sur les pratiques de management des brevets. L'absence de spécialisation autour de domaines techniques, implique par exemple une forme de gestion particulière orientée vers une « gestion en équipe » des brevets. La deuxième contrepartie portait sur les modalités de son embauche : un statut de PDG actionnaire et non de salarié, révélateur d'une philosophie : du succès de ses activités dépend la pérennité de son emploi. Dans le même temps, une autonomie de gestion de l'OLT lui est reconnue, avec la liberté de recrutement, de gestion du personnel et d'organisation des activités. La transposition des réformes, effectuée par le troisième acteur de la valorisation est qualifiée d'hybride, dans la mesure où elle conjugue l'ancrage organisationnel, entériné par la vision organisationnelle de la période 2 et l'autonomie de gestion, revendiquée par la vision marchande de la période 1.

⁹ Le modèle de l'Université de Stanford est souvent cité en exemple et a servi de modèle aussi bien dans de nombreuses universités américaines qu'étrangères. Niels Reimers, fondateur de l'OLT de Stanford, aurait été l'architecte de nombreux programmes similaires aux Etats-Unis. (Colyvas, 2007 : 457).

Discussions et Conclusion

Nous nous sommes attachés à comprendre le rôle joué par les acteurs individuels dans la valorisation de la recherche académique au cœur d'une université nationale. La première contribution de notre étude est d'avoir repéré les systèmes de sens mobilisés par chaque acteur. Nous avons identifié trois cadres d'interprétation, marchand, organisationnel et hybride de la valorisation. Les changements institutionnels ont tout d'abord été interprétés dans le cadre d'une logique marchande, puis sous l'angle de la consolidation du statut de l'organisation et enfin dans la perspective d'une hybridation des deux cadres d'interprétation précédents. Les fondateurs de la valorisation ont traduit, à chaque période, les enjeux mobilisés par champ institutionnel vers le niveau intermédiaire de l'organisation de telle manière à ce qu'ils soient compréhensibles par les acteurs individuels. Le travail de traduction des trois fondateurs a également consisté à établir un lien entre les problèmes évoqués par les différents acteurs et les solutions proposées en vue de les résoudre (Meyer et al, 2010). Ces solutions reposent le plus souvent sur un système de règles, de procédures, tel qu'un système d'incitation, une stratégie de développement ou les propriétés d'une forme organisationnelle particulière.

La deuxième contribution de cette étude est d'avoir recensé les principaux facteurs susceptibles d'expliquer la variété des pratiques au sein d'une organisation. Certains facteurs sont liés à la position sociale des acteurs individuels qui se traduit de manière empirique par un processus de socialisation, l'appartenance à un domaine d'expertise ou une trajectoire professionnelle. Les analyses sur la notion de position sociale indiquent qu'elle détermine deux dimensions dans l'activité de l'acteur individuel : sa volonté ou motivation à agir et ses capacités. Notre étude de cas indique ainsi qu'une forte motivation à valoriser les résultats de la recherche peut être liée à une socialisation, dès la période de formation du chercheur, parce que le développement des connaissances de sa discipline scientifique dépend des interactions fréquentes avec les entreprises. Mais la motivation de l'acteur à valoriser la recherche peut aussi dépendre d'un fort sentiment d'appartenance à l'université, en tant qu'organisation. Obtenir une position de leader, dans le nouveau domaine de la valorisation revient à accroître le prestige de l'université nationale et à maintenir ainsi son rang dans la hiérarchie des classements universitaires.

Ce résultat semble contraire aux hypothèses de la théorie précédemment évoquée, selon laquelle, un enracinement unique dans un seul contexte risque d'être un frein à la volonté d'agir des individus. Enfin, la motivation de la valorisation peut également être associée à la trajectoire personnelle d'un individu et à son « caractère d'entrepreneur ». La revitalisation de l'économie japonaise est perçue par le troisième acteur de la valorisation comme un enjeu personnel dans lequel il souhaite s'investir en participant à cette aventure, au même titre que les fondateurs des plus célèbres Offices de licence technologique américains. Ce dernier type d'acteur se rapproche sans doute davantage de la figure traditionnelle de l'entrepreneur institutionnel (Czarniawska, 2009). Une autre dimension de la position sociale des individus dans le champ permet de rendre compte de la capacité à se détacher des pressions institutionnelles. La facilité à s'extraire de la situation présente est renforcée lorsque l'acteur individuel a une carrière professionnelle internationale ou inter organisationnelle. Nos résultats rejoignent également les conclusions de certaines études sur l'influence bénéfique d'un d'encastrement multiple des acteurs (Battilana et Boxenbaum, 2005p). Cette forme de capacité réflexive de l'acteur a une incidence non négligeable, celle de pouvoir anticiper sur les réformes institutionnelles. De la même manière, notre étude montre également l'importance du réseau de relations entre les universités nationales les plus prestigieuses et le personnel des ministères. Cette capillarité entre les élites universitaires et ministérielles qui appartiennent au même groupe social (qualifiés de « old boys » par un des fondateurs de la structure de valorisation l'université) permet également aux acteurs les mieux placés dans la hiérarchie universitaire, d'anticiper les réformes par l'accès à des informations privilégiées.

Ainsi ce résultat rejoint l'hypothèse selon laquelle l'appartenance d'un acteur à un groupe social qui dépasse les frontières d'une organisation (Battilana, 2006), favorise sa capacité réflexive et sa motivation à jouer un rôle dans la valorisation de la recherche. Le deuxième groupe de facteurs est associé aux changements de la sphère macro institutionnelle. Les évolutions légales et réglementaires offrent un champ des possibles dans lesquels les acteurs individuels vont puiser. Dans la première période de valorisation, par exemple, la solution organisationnelle au problème de la valorisation de la recherche ne pouvait reposer que sur le choix d'un office de licence technologique externe à l'université.

A cette époque, en effet, les universités nationales ne détenaient pas de personnalité juridique et n'avaient aucune compétence juridique de gérer la propriété intellectuelle des inventions. Cependant, dès que la loi de l'incorporation de 2004 a accordé un statut de personnalité morale, les universités ont vu la propriété intellectuelle leur être restituée. Cependant, le choix de réintégrer en interne l'office de licence technologique n'était pas uniquement le fait d'un changement de l'environnement légal, mais provenait tout autant du système de sens du responsable de la politique de valorisation de l'université. La troisième contribution de l'étude montre l'importance de l'organisation au sein de laquelle se développent les pratiques de valorisation. Cette étude montre que les tensions entre les différents ministères pour imposer une forme organisationnelle dépendante de leurs intérêts et support des pratiques de valorisation. Les conflits sous-jacents entre ministères, pour obtenir le leadership en matière de valorisation, se sont répercutés sur la question de savoir quelle organisation était légitime pour coordonner la valorisation. La quatrième contribution de cette recherche est de conforter l'analyse institutionnaliste sur la question de la transposition d'un modèle importé. Notre étude confirme les analyses de la traduction appartenant au courant institutionnaliste qui indiquent qu'une imitation servile d'une politique de valorisation jugée efficace est vouée à l'échec. En effet, l'émergence des pratiques au niveau local n'est pas un résultat immédiat, mais davantage le produit d'un processus contradictoire où des pratiques de valorisation sont parfois divergentes (Covylas, 2007). De la même manière, notre analyse montre que l'émergence des pratiques de valorisation s'est appuyée sur un processus de négociation entre les différents acteurs individuels d'une organisation.

Ainsi, la troisième période, repérée dans notre étude de cas, correspond à une forme d'hybridation, entre l'interprétation marchande et à ceux de l'interprétation organisationnelle de la valorisation de la recherche. Cette espèce d'« ordre négocié » est cependant provisoire puisqu'il dépend aussi de l'évolution du contexte institutionnel (Strauss, 1978, Barley, 1991).

Bibliographie:

Barley, S.R. (2008), Coalface Institutionalism, in R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin and R. Suddaby, (Eds), *The Sage Handbook of Institutionalism*, London Sage, 822-

Battilana, J. (2006), Agency and institution: The Enabling Roles of Social Position, *Organization*, 13(5), 654-673.

Battilana, J. et Leca, B et Boxenbaum, E. (2009), How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship, *The Academy of Management Annals*, 3:1, 65-107.

Colyvas, J.A. (2007), From divergent meanings to common practices: The early institutionalization of technology transfer in the life sciences at Stanford University, *Research Policy*, 36, 456-476.

Czarniawska, B. et Sévon, G. (eds) (2005), *Global Ideas: How Ideas, Objects and Practices Travel in the Global Economy*, Malmö, Liber.

Czarniawska, B. (2009), Emerging Institutions: Pyramids or Anthills? *Organization Studies* 30, 423-441.

Hoffman, A.J. (1999), Institutional evolution and change: environmentalism and the U.S. chemical industry, *Academy Management Journal*, 42 (4), 351-371.

Jain, S. et George, G. (2007), Technology Transfer offices as institutional entrepreneurs: the case of Wisconsin Alumni Research Foundation and human embryonic stem cells. *Industrial and Corporate Change*, 16 (4), 535-567.

Kato, M. et Odagiri, H. (2012), Development of university Life-science programs and university-industry joint research in Japan, *Research Policy*, 41: 939-952

Meyer, E.R. et Hollander, M.A. (2010), Meaning Structures in a Contested Issue Field : A Topographic Map of Shareholder Value in Austria, *Academy of Management Journal*, 53(6), 1241-1262.

Motohashi, K. (2005), University-industry collaborations in Japan: The role of new technology-based firms in transforming the National Innovation System, *Research Policy*, 34, 583-594.

Motohashi, K. et Muramatsu, S. (2011), Examining the University Industry Collaboration Policy in Japan : Patent Analysis, *RIETI Discussion Paper Series*, 11-E-008, 02

Oliver, C. (1991), Strategic Responses to institutional processes, *Academy of Management Review*, 16, 145-179.

Suddaby, R. (2010), Challenges for Institutional Theory, *Journal of Management Inquiry*, 19(4), 14-20.

Zilber, T.B, (2006), "The work of the symbolic in institutional processes: translation of rational myths in Israel high tech", *Academy of Management Journal*, 49(2), 281-303.

Zilber, T.B, (2009) "Institutionalization as the interplay between Actions, Meanings and actors : the case of Rape Crisis Center in Israel" *Academy of Management Journal*, 45(1), 234-254.

Annexe 1
Codages, catégories de premier ordre, et thèmes de second ordre

Codage des données représentatives	Catégories de premier ordre	Thèmes de second ordre
<ul style="list-style-type: none"> • « L'office de licence technologique traite des brevets au niveau national, en provenance de toutes les universités japonaises. ». • « La spécialisation des offices technologiques par domaine technique conduit à une concurrence et un mécanisme de sélection. Seuls les OLT performants parviendront à se maintenir. » • C'est tout à fait naturel. Si nous nous étions limités à la valorisation des inventions de l'université de N, nous aurions fait faillite ». • « L'office de licence technologique a un statut privé de société anonyme. • L'OLT était une structure indépendante (..), dans la mesure où les salariés de la société devaient, d'eux même, créer des bénéfices pour payer leurs salaires. • Nous n'étions pas prêts à accepter les subventions des pouvoirs publics pour parvenir à un équilibre financier. Nous souhaitons éviter un état d'esprit de dépendance. 	<ul style="list-style-type: none"> • R considère que le champ d'action de l'office technologique correspond à un marché national de la valorisation des inventions. • R souligne le fait que les mécanismes de sélection du marché s'appliquent aux OLT. • Selon R, l'office poursuit un objectif d'équilibre financier et d'indépendance organisationnelle. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'interprétation marchande de la valorisation est constituée par la combinaison d'un champ d'action étendu de la valorisation, d'un objectif d'indépendance financière, d'une autonomie organisationnelle de l'OLT.
<ul style="list-style-type: none"> • « L'activité de l'OLT est limitée à la valorisation de la recherche de la seule université N. (...) Afin de marquer la réduction de ce périmètre, l'OLT a changé de nom dans le but de rappeler son université d'appartenance. • « Par rapport à la première conception de l'OLT, son rayon d'action s'est réduit ». • « J'ai tenu à ce que les principales fonctions de la valorisation (dont l'office de licence technologique) soient sur notre campus pour montrer l'engagement de l'université dans ce nouveau domaine. 	<ul style="list-style-type: none"> • R montre qu'il y a une réduction de l'échelle d'action de l'office au périmètre d'une seule université (Champ d'action) • M indique que les activités fondamentales de valorisation sont intégrées à l'organisation de l'université (Organisation). 	<ul style="list-style-type: none"> • L'interprétation organisationnelle associe un champ d'action géographiquement réduit à un rattachement organisationnel étroit à l'université et un objectif d'excellence afin de renforcer le statut de l'université.
<ul style="list-style-type: none"> • « Je voulais que l'Office de licence technologique soit celui de toute l'université et non d'un seul laboratoire ». • J'estimais que l'excellence de la recherche menée par les laboratoires de l'université N donnerait lieu à une activité de valorisation suffisante pour parvenir à une certaine indépendance. • « J'ai souhaité détenir des actions de l'Office, pour ne pas être réduit à un rôle de dirigeant salarié qui pouvait être renvoyé à tout moment. En devenant actionnaire, je m'associais au destin de l'Office. • Je voulais avoir également une complète autonomie de gestion en matière d'embauche du personnel et de la gestion financière, même si je devais rendre des comptes à posteriori » 	<ul style="list-style-type: none"> • K souhaite confirmer le périmètre d'action de l'office, à savoir l'ensemble des inventions de l'université • K affirme son exigence de maintien d'une indépendance de gestion 	<ul style="list-style-type: none"> • L'interprétation hybride un champ d'action géographiquement réduit à un rattachement organisationnel symbolique et un objectif d'autonomie de gestion.

R=1^{er} fondateur de l'OLT (période 1), M=2^{ème} fondateur de la structure de valorisation (période 2), K= 3^{ème} acteur, dirigeant de l'OLT (période 3).

