

La création de valeur par l'université : une perspective partenariale

Gérard CHARREAUX

Professeur en sciences de gestion

Université de Bourgogne

FARGO - Centre de recherche en Finance, ARchitecture et Gouvernance des Organisations

Cahier du FARGO n° 1030301

Mars 2003

Résumé: L'objectif de cet article est de montrer que la notion de valeur partenariale peut permettre de renouveler l'analyse de la création et de la répartition de la valeur pour l'université. Une telle analyse peut être à la base de la construction de nouveaux critères d'efficacité et de pilotage pour ce type d'organisation.

JEL Classification: G390 ; H890 ; L290

Mots clés: création de valeur ; répartition de la valeur ; université ; valeur partenariale

Contact : Gérard CHARREAUX, Latec/Fargo, Pôle d'économie et de gestion, 2, Boulevard Gabriel, BP 26611, 21066 Dijon Cedex, France ; Tel. (33) (0)3 39 54 35; Fax. (33) (0)3 39 54 88; Email: gerard.charreaux@u-bourgogne.fr

Une des questions centrales du débat portant sur la gouvernance des entreprises porte sur la pertinence de la valeur actionnariale tant comme critère d'efficacité que comme critère de pilotage. Si cette question, liée à la définition de la propriété, conserve une pertinence certaine dans le cas des entreprises, notamment des sociétés cotées, il en va tout autrement pour les organisations dépourvues d'actionnaires, notamment lorsqu'elles sont à but non lucratif. Dans ce dernier cas, cependant, les questions relatives à la construction de critères permettant, d'une part, d'évaluer l'efficacité de façon externe, d'autre part, de piloter ces organisations conservent leur importance.

Parmi ces organisations figurent notamment les universités dont le statut reste très majoritairement public en France. Les questions d'évaluation, de gouvernance et de pilotage de ces organisations, en particulier en raison de leur autonomie croissante, sont l'objet d'un intérêt croissant comme en témoignent, par exemple, la création, il y a quelques années du Comité national d'évaluation ou, de façon plus anecdotique, les classements des universités qui sont publiés régulièrement par la presse.

L'objectif de cet article est d'ébaucher une réflexion montrant que la notion de valeur partenariale proposée, en 1998, par Charreaux et Desbrières, dans la Revue Finance Contrôle Stratégie, peut constituer un cadre fécond pour réfléchir tant à l'évaluation de l'efficacité des universités qu'à la construction de critères de pilotage. La valeur partenariale créée pendant une période est égale à la rente (ou à la quasi-rente si on tient compte des coûts de sortie) organisationnelle sécrétée par une organisation. Pour une entreprise, cette rente est égale à la différence entre les revenus évalués à leur prix d'opportunité pour les clients – le prix maximum qu'ils auraient été disposés à payer pour acheter les biens ou les services – et les coûts d'opportunité pour les différents partenaires apporteurs de facteurs de production – les prix minima que les différents apporteurs de facteurs de production auraient été disposés à accepter en contrepartie de leur apport.

Notre objectif, en explorant cette voie, est de montrer que la notion de valeur partenariale peut conduire à une vision renouvelée de la création de valeur par les universités, ces organisations étant souvent perçues davantage comme consommatrices de ressources que comme créatrices de richesse. Par ailleurs, cette démarche conduit également à s'interroger sur la nature des partenaires qui s'approprient la valeur partenariale, étape préalable indispensable à une modélisation du processus de création de valeur. Cette première approche n'a qu'un objectif exploratoire. Elle se limite à suggérer un certain nombre de pistes pouvant permettre de progresser tant dans la construction de mesures d'efficacité que de critères de pilotage avec comme perspective d'accroître l'efficacité de ce type d'organisation.

Dans un premier temps, nous allons montrer que la construction d'une mesure partenariale créée par une université repose sur la conception contractuelle de l'organisation appliquée à l'université et sur une identification claire des partenaires de cette dernière. Dans un second temps, nous tenterons de préciser comment la valeur partenariale se répartit entre les différents partenaires et d'en tirer un certain nombre de conclusions.

1. Les partenaires impliqués dans la création de valeur partenariale de l'université

La conception partenariale repose directement sur la représentation de l'organisation en tant que ~~no~~id de contrats. L'université est assimilée à un «centre contractant» censé passer un ensemble de contrats avec différents partenaires (ou parties prenantes) – entreprises, étudiants, enseignants-chercheurs... – pour créer de la valeur. Pour préciser le lien entre cette représentation et la notion de valeur partenariale, il faut, a priori, distinguer les deux métiers de l'université – la formation et la recherche –, qui posent des problèmes différents en termes d'évaluation.

L'évaluation de la recherche universitaire étant particulièrement complexe, nous allons, pour cette raison, considérer prioritairement la notion de valeur partenariale créée par la formation. Pour ce premier métier, deux modélisations concurrentes peuvent être proposées. La première fait de l'université un prestataire de services de formation achetés par les étudiants. La seconde, qui retient davantage de maillons dans la chaîne de valeur, considère que l'université «produit» des étudiants pour satisfaire la demande des entreprises ou des autres organisations, que ce soit dans un objectif de professionnalisation se traduisant par une valeur supérieure sur le marché de l'emploi pour des professions bien identifiées ou dans un objectif d'employabilité générale ou de socialisation. Par exemple, pour ce deuxième objectif, on peut prétendre que les compétences et les valeurs acquises à l'université, même si elles ne conduisent pas à une valeur supérieure sur le marché de l'emploi, permettent cependant, de par le capital humain général acquis (par opposition au capital spécifique) une meilleure employabilité générale et une meilleure intégration sociale.

Tentons respectivement, pour ces deux conceptions de la chaîne de valeur, de proposer des mesures des revenus d'opportunité.

Dans la première conception, les revenus d'opportunité de l'université sont les frais de scolarité maximaux que seraient disposés à payer les étudiants pour acquérir leur formation. L'estimation de ces frais pose un certain nombre de problèmes. Traditionnellement, la formation reçue peut être considérée soit comme un investissement, notamment s'il s'agit d'une formation professionnalisante aboutissant directement à une meilleure valorisation du

capital humain sur le marché du travail, soit comme une consommation (la satisfaction liée à la connaissance acquise...) au même titre que les loisirs. Cette séparation peut être dépassée si on considère que toute formation, qu'elle soit valorisée ou non sur le marché du travail, répond à un projet d'investissement personnel, visant à se transformer soi-même, à s'autoformer. En ce sens, une évaluation des revenus d'opportunité fondée sur le seul gain de valeur associée aux formations professionnalisantes conduit vraisemblablement à une sous-estimation significative de la valeur créée. Le caractère « professionnalisant » d'une formation n'est d'ailleurs pas toujours simple à établir, car la séparation entre les compétences spécifiques supposées directement valorisables sur le marché du travail et les compétences générales reste souvent floue. Il suffit pour s'en convaincre d'écouter les récriminations des représentants de certaines professions requérant une expertise pointue, telle que l'expertise comptable, se plaignant paradoxalement des lacunes en matière de culture générale des étudiants issus des formations spécialisées axées sur l'acquisition des seules techniques.

Faute de pouvoir demander à chaque étudiant ce qu'il serait disposé à payer – ce qui supposerait qu'il soit suffisamment informé pour connaître le prix des formations équivalentes et évaluer le bénéfice, professionnel ou non, qu'il peut en tirer – quelles sont les solutions alternatives ? Une solution approximative, qui a l'inconvénient d'ignorer la valeur créée non liée aux préoccupations professionnelles, peut être trouvée à partir de l'évaluation des revenus supplémentaires (par rapport aux revenus d'un bachelier par exemple) que permet d'obtenir la formation. Une telle estimation peut se faire relativement simplement à partir des résultats des enquêtes salariales régulièrement publiés. Faute de recourir à cette solution, une autre solution peut consister à retenir les frais de scolarité versés dans des formations privées équivalentes (non subventionnées...), en France ou à l'étranger.

Dans la seconde conception, la chaîne de valeur revêt une configuration différente. Le produit étant l'étudiant formé, les revenus sont censés être évalués au prix maximum que seraient disposés à payer soit les employeurs privés ou publics pour les compétences acquises utilisables professionnellement, soit encore l'Etat et les collectivités publiques en contrepartie des prestations conduisant à une meilleure socialisation (meilleure culture générale, redistribution sous forme d'un équivalent loisir...). Dans ce cas, le prix d'opportunité peut être estimé soit par le coût que seraient disposés à supporter les acheteurs du « produit » étudiant pour assurer eux-mêmes la formation (de façon interne ou externe en recourant à d'autres prestataires par exemple, aux grandes écoles dans le système français), soit encore, pour les formations directement utilisables à des fins productives, par les rémunérations offertes en contrepartie des compétences acquises. Remarquons que cette dernière modalité

équivalent à une des solutions retenues – les rémunérations supplémentaires obtenues – dans la première modélisation de la chaîne de valeur. Dans cette analyse, la demande de formation non associée à des motifs de professionnalisation ou de socialisation disparaît. Pour la réintroduire, il faut considérer que pour les autres motifs, l'étudiant s'achète lui-même, ce qui équivaut à revenir pour ce cas au modèle de l'étudiant-consommateur.

Tentons, à présent, d'identifier les partenaires facteurs de production de la formation universitaire par analogie au processus de production d'une entreprise. Le principe consiste à retenir, pour chaque contributeur, le revenu minimal que celui-ci serait disposé à recevoir comme contrepartie de son apport, revenu qui équivaut à son coût d'opportunité. Ce raisonnement n'est que la simple transposition de celui utilisé pour les actionnaires dans le cas du financement des sociétés cotées. Pour ces investisseurs, le coût d'opportunité est estimé par la rentabilité qu'ils auraient pu obtenir par ailleurs, mesurée habituellement à partir du modèle d'équilibre des actifs financiers qui permet d'évaluer le prix du risque supporté. Dans le modèle de la valeur partenariale universitaire, cette transposition mérite d'être précisée pour certains des apporteurs de facteurs de production.

(1) Quel que soit le modèle considéré, les étudiants apparaissent également comme facteur de production. L'étudiant peut être considéré comme apportant sa propre personne comme matière première. Son coût d'opportunité, dans cette perspective, est représenté par le salaire d'opportunité auquel il renonce en différant son entrée sur le marché du travail. Remarquons que si l'étudiant reçoit une bourse ou une rémunération, au cours de ses études, ces versements peuvent s'interpréter comme le coût explicite versé par l'université pour acheter la « matière première étudiant ». Les allocations d'études versées par l'Etat pour recruter des enseignants peuvent être interprétées, au moins en partie, de cette façon.

(2) Si on excepte les étudiants, le principal facteur de production est constitué par le personnel des universités, personnel enseignant ou administratif. Le coût d'opportunité pour ces salariés est constitué par les salaires qu'ils auraient pu obtenir par ailleurs à compétences égales et en tenant compte du risque associé au poste. A cet égard, si le salaire obtenu apparaît inférieur (hors ajustement pour le risque) pour certains postes, au salaire d'opportunité, ce différentiel peut s'expliquer par la différence de risque entre emplois de statut public et de statut privé. Une autre explication, plausible principalement pour les personnels enseignants-chercheurs, peut cependant être proposée à l'apparente anomalie selon laquelle le salaire offert peut, dans certains cas – des compétences fortement valorisables dans le secteur privé –, être sensiblement inférieur au salaire d'opportunité. Cette situation paradoxale peut survenir si le salarié trouve dans son emploi des motifs de satisfaction, des

sources d'utilité, – en termes de satisfaction intellectuelle, de prestige...– qui ont pour effet de réduire ses exigences sans pour autant entraîner un coût supplémentaire pour son employeur à l'instar des avantages non pécuniaires traditionnels. Une telle situation aurait pour effet de réduire le coût du capital humain pour l'université.

(3) Le financement des universités, au-delà des frais de scolarité très réduits versés par les étudiants qui correspondent à une contrepartie minime de la prestation qu'ils consomment – dans le modèle de l'étudiant consommateur –, est principalement assuré par l'Etat et les collectivités (Région, etc.) et, dans une moindre mesure, par les entreprises. Le financement assuré par l'Etat et les collectivités correspond à la couverture des besoins d'investissement et de fonctionnement. Le coût d'opportunité peut être estimé en fonction du coût de financement de ces organismes publics. La contribution des entreprises au financement se fait directement par certaines formes d'impôt telles que la taxe d'apprentissage, mais aussi de façon plus indirecte et souvent plus significative par un soutien à la formation. Ce dernier peut prendre la forme de mise à disposition de personnels comme enseignants vacataires ou comme conseillers pédagogiques, de capacité d'accueil de stagiaires, etc. Ces concours ont un coût d'opportunité pour les entreprises qu'il faudrait, en toute rigueur, prendre en compte pour évaluer la valeur partenariale créée.

Tableau 1 – La valeur partenariale d'une université associée au métier de la formation : les deux conceptions

Modèle de l'étudiant « consommateur »		Modèle de l'étudiant « produit »	
Revenus d'opportunité	Coûts d'opportunité	Revenus d'opportunité	Coûts d'opportunité
Frais maxima que les étudiants auraient été disposés à payer pour se former Estimation approximative : revenus supplémentaires acquis grâce à la formation	Fournisseurs : prix minima acceptables	Prix d'opportunité (prix maximum acceptable) pour les employeurs potentiels ou pour les demandeurs (y compris dans certains cas l'étudiant lui-même) de la formation	Etudiants : salaire d'opportunité + frais de scolarité
	Salariés : salaires d'opportunité		Fournisseurs : prix minima acceptables
	Financiers : coût des ressources financières et des autres ressources mises à disposition		Salariés : salaires d'opportunité
			Financiers : coût des ressources financières et des autres ressources mises à disposition

Selon qu'on tient compte ou non des coûts de sortie des relations pour évaluer les revenus et les coûts d'opportunité, on aboutit à une évaluation de la création (ou de la destruction...) de valeur partenariale sur une période correspondant à la rente ou à la quasi-rente organisationnelle. La valeur ainsi estimée est un flux. Une évaluation de la valeur partenariale en termes de stock poserait la question traditionnelle de l'actualisation des flux

prévisionnels, ce qui compliquerait sensiblement la question de la mesure. On retrouverait le même problème que celui qui se pose quand on cherche à estimer la MVA (la Market Value Added) à partir des EVA (Economic Value Added) prévisionnelles, puisque, en principe, la MVA est égale à la somme actualisée des EVA futures.

Cette première estimation de la valeur partenariale ignore l'activité de recherche des universités dont la valorisation est particulièrement complexe. Si la recherche appliquée, qui conduit parfois à des dépôts de brevets, peut donner lieu à valorisation, il en est tout autrement de la recherche fondamentale qui constitue une partie majeure de l'activité des universités. La difficulté à valoriser cette recherche peut d'ailleurs expliquer, dans la logique de la théorie des coûts de transaction, qu'elle soit confiée très majoritairement à des organisations de statut public. Comme le lien apparent entre développement économique et importance de la recherche semble le démontrer, la recherche fondamentale induit une création de valeur non négligeable notamment car elle sert de support, à plus ou moins long terme, à la recherche appliquée. Un tel lien est cependant très difficile à quantifier sauf à établir des causalités très approximatives et très contestables (en raison notamment de la libre diffusion des connaissances scientifiques) entre, par exemple, le nombre de chercheurs et l'évolution de la richesse nationale. Dans une première approche, il est donc plus prudent de renoncer à mesurer la valeur partenariale créée par les universités en relation avec la recherche, même s'il est vraisemblable que cette création de valeur est loin d'être négligeable.

On peut ajouter que la séparation entre les composantes de la valeur partenariale respectivement issues de la formation et de la recherche peut être difficile à effectuer pour au moins deux raisons. Premièrement, les deux activités ont un caractère lié. L'activité de recherche contribue à l'activité de formation, notamment à celle des futurs enseignants. Pour les enseignants en place, elle fait également souvent office de formation permanente servant à entretenir le capital humain. Inversement, une partie de l'enseignement est destinée à former les enseignants-chercheurs. Deuxièmement, il est difficile, le plus souvent, d'appréhender la répartition entre enseignement et recherche des activités des enseignants-chercheurs. Cette répartition apparaît très fluctuante selon les enseignants et, pour un même enseignant, selon le moment où il se situe dans sa carrière.

La mesure de la valeur partenariale d'une université apparaît donc particulièrement complexe. Toutefois, cette complexité même si elle peut conduire à conclure à une faible opérationnalité de l'outil ne doit pas masquer l'intérêt même de poser la question de l'efficacité d'une organisation telle que l'université en termes de valeur partenariale. Le seul

fait de s'interroger sur le processus de création de valeur permet d'entrouvrir des pistes de recherche sur les conditions de réalisation de l'efficience.

2. L'appropriation de la valeur partenariale

L'approche de la valeur partenariale telle qu'elle est construite par Charreaux et Desbrières repose sur l'hypothèse de non-séparabilité de la création et de la répartition de la valeur. Autrement dit, la valeur créée dépend de la façon dont elle est répartie et les deux dimensions – création et répartition – ne peuvent être analysées de façon indépendante. Bien entendu, ex post, il y a égalité entre la valeur partenariale créée et la valeur répartie et cette propriété peut être utilisée pour faire une estimation indirecte de la valeur partenariale créée. Mais, ex ante, pour comprendre (et, éventuellement, piloter) le processus de création de la valeur, il est nécessaire de s'intéresser à son appropriation, car la contribution des différents partenaires est supposée dépendre, dans une perspective incitative et de contrôle, de la part de valeur qui va leur revenir.

La non-séparabilité peut être justifiée sur le plan théorique de deux façons. Dans un cadre Coasien traditionnel, elle est censée résulter de la mauvaise définition des droits de propriété et de la présence de coûts de transaction significatifs. Dans le cadre contractualiste et subjectif associé à la démarche constitutionnaliste utilisé par Buchanan, le théorème de séparabilité de Coase devient invalide car la liberté des échanges qui régit l'allocation des ressources dépend a priori du cadre réglementaire encadrant les échanges et donc de la distribution des droits de propriété.

Pour montrer comment la valeur partenariale se répartit entre les différents partenaires, nous allons retenir sa mesure en termes de quasi-rente, c'est-à-dire en retenant les coûts de sortie que supporteraient les différents partenaires s'ils rompaient leur relation avec l'université. Notre objectif n'étant qu'illustratif, nous ne considérons que le cas du modèle de l'étudiant « produit », en ne retenant, pour simplifier, que les quatre partenaires jugés principaux : les employeurs, les étudiants, les personnels enseignants et les financeurs.

La composante de la quasi-rente (la valeur partenariale) que les employeurs s'approprient, correspond à la différence entre le salaire d'opportunité maximum qu'ils étaient prêts à payer pour recruter les étudiants (corrigé des coûts de sortie de la relation avec l'université), diminué du salaire effectivement versé. Les coûts de sortie correspondent aux coûts que supporteraient les employeurs en interrompant la relation avec l'université pour recruter par une autre voie, ce qui nécessite de nouveaux contacts et la mise en œuvre de routines visant à réduire l'incertitude associée à ce nouveau vivier de recrutement.

Supposons par exemple que les salaires d'opportunité soient de 5000, les coûts de sortie de 100 et les salaires effectivement versés de 4500, la quasi-rente que s'approprient les employeurs est alors de $5000 - 100 - 4500 = 400$.

Considérons à présent comment les composantes de la quasi-rente se répartissent entre les différents facteurs de production. De manière générale, cette quasi-rente est égale à la différence entre la rémunération versée – le coût explicite pour l'université – au facteur et la rémunération minimale exigée – le coût d'opportunité – demandée par l'apporteur du facteur, corrigée du coût de sortie.

(1) La partie de la quasi-rente qui revient aux étudiants est, selon ce principe, égale à la différence entre la rémunération perçue pour étudier et les salaires d'opportunité qu'ils auraient obtenus sans passer par l'université en tenant compte des coûts de sortie de la relation avec l'université. Sauf exception – bourse ou allocation – la rémunération explicite reçue pendant la formation est nulle ; en raison des frais de scolarité versés par les étudiants, on peut même retenir une rémunération négative égale à ces coûts. Les coûts de sortie correspondent aux coûts supportés si un étudiant ayant commencé une formation universitaire décide de l'abandonner pour entrer directement sur le marché du travail ou pour entreprendre une autre formation. Supposons que les salaires d'opportunité soient de 3100, les frais de scolarité de 50 et les coûts de sortie 200, la quasi-rente que s'approprient les étudiants est de $-50 - (3100 - 200) = -2950$. Un tel résultat, qui impliquerait une spoliation des étudiants, doit cependant être corrigé car ce n'est pas l'université qui reçoit le produit de la « vente » des étudiants, mais les étudiants eux-mêmes. On peut considérer que si l'université vend l'étudiant dans ce schéma, elle reverse le produit de la vente à l'étudiant. Le versement du coût explicite, contrepartie de l'acquisition du facteur de production, apparaît ainsi différé. Les salaires explicites étant de 4500, la rente que s'approprient les étudiants est ainsi de $(4500 - 50) - (3100 - 200) = 1550$.

(2) Pour les personnels enseignants, on supposera, que les salaires offerts sont de 250, les salaires d'opportunité de 300, et les coûts de sortie de 100. L'importance des coûts de sortie est censée correspondre à la forte spécificité de la relation et aux avantages non pécuniaires liés à l'intérêt intellectuel qui seraient perdus en sortant de ce métier. La quasi-rente reçue serait de $250 - (300 - 100) = 50$. On remarquera, dans cet exemple, qu'en l'absence de coûts de sortie, il y aurait « spoliation » – c'est-à-dire une rémunération explicite inférieure au salaire d'opportunité – de ces partenaires à hauteur de $250 - 300 = -50$.

(3) Pour les financeurs, principalement l'Etat, on supposera que le coût d'opportunité – qu'on peut estimer par le coût du financement – est de 200 et qu'il n'y a aucun coût

explicite pour l'université censée ne verser aucune rémunération pour cet apport de ressources. La quasi-rente perçue par l'Etat apparaît négative et égale à $0 - 200 = -200$.

La différence entre la valeur partenariale créée et répartie entre les différents partenaires constitue le résidu revenant à l'université. Si ce résidu est positif, il correspond selon l'analyse de Charreaux et Desbrières à une réserve non répartie accroissant la marge de manœuvre – le « slack » – des dirigeants. Inversement, s'il est négatif, il s'interprète comme un transfert de l'Université en faveur des autres partenaires, c'est-à-dire pour les universités publiques à un transfert supplémentaire à la charge de l'Etat.

Tableau 2 – Création et répartition de la valeur partenariale

	Valeur partenariale créée	Répartition de la valeur
Employeurs	5000 - 100	$(5000 - 100) - 4500 = 400$
- Etudiants	3100 - 200	$(4500 - 50) - (3100 - 200) = 1550$
- Personnel enseignant	300 - 100	$250 - (300 - 100) = 50$
- Etat financeur	200	$0 - 200 = -200$
- Université		-200
Valeur partenariale	1600	1600

Selon cet exemple, purement illustratif, la valeur partenariale correspondant à la quasi-rente organisationnelle créée par l'université serait de 1600. Cette valeur reviendrait aux employeurs pour 400, aux étudiants (les principaux bénéficiaires) pour 1550 et au personnel enseignant pour 50. L'excédent de $(400 + 1550 + 50) - 1600 = 400$ par rapport à la valeur créée correspond à un transfert supporté par l'Etat pour 200 et par l'Université pour 200, soit compte tenu du caractère public, à un transfert de valeur de la part de l'Etat de 400. L'Etat finance ce transfert par l'impôt qui est prélevé sur les employeurs et les salariés. Dans cette perspective de circuit – au sein de laquelle, pour simplifier, la dimension temporelle a été ignorée –, in fine, les contribuables s'apparentent à des investisseurs qui financent un Etat entrepreneur de formation et la valeur partenariale représente la valeur créée par cet investissement financé par l'impôt.

La comparaison de ce schéma avec celui qui résulterait de l'analyse des flux explicites se produisant entre les différents partenaires et l'université est riche d'enseignements. Dans cet autre schéma, l'université pour l'exemple considéré perçoit comme seul flux d'entrée explicite, les 50 de frais de scolarité puisque les salaires explicites versés par les employeurs reviennent aux étudiants. En l'absence de rémunération des apports financiers, le seul flux de sortie est constitué par les salaires versés aux enseignants, soit un flux négatif de 250. Le solde négatif est de -200 . Au-delà de ce raisonnement en termes de flux, on pourrait construire un modèle comptable plus complet tenant compte des dotations aux amortissements

et de la rémunération des capitaux, mais cela ne ferait que confirmer la conclusion apparente selon laquelle l'université détruirait de la valeur à concurrence de ce solde de -200, alors que selon le schéma de la valeur partenariale, la valeur créée est de 1600.

L'intérêt de recourir au schéma d'analyse associé à la valeur partenariale apparaît ainsi clairement. Il conduit à s'interroger sur la véritable nature de la création de valeur, en particulier pour les organisations à but non lucratif, sur l'origine de cette création de valeur et sur la façon dont elle se répartit.

Conclusion

La notion de valeur partenariale permet d'éclairer sous un jour différent l'évaluation de la performance pour une organisation telle que l'université. Certes, la mesure d'une telle valeur peut apparaître d'une complexité insurmontable. Mais, dans une certaine mesure, le problème de la précision de la mesure peut apparaître comme secondaire si le cadre d'analyse associé permet de progresser dans l'analyse de l'efficacité de ce type d'organisation, ne serait-ce qu'en conduisant à une perception plus claire des sources de création et de destruction de valeur pour l'ensemble des partenaires. La seule interrogation sur la nature des revenus d'opportunité, des coûts d'opportunité et des coûts de sortie associés aux différentes relations avec les différents partenaires ne peut que contribuer à mieux comprendre les déterminants de l'efficacité de telles organisations.

Une extension de l'analyse consisterait à présent à s'interroger sur le lien entre le niveau de valeur partenariale créée et la répartition de cette valeur. Chaque partenaire est simultanément créateur et récepteur de quasi-rente. Son rôle dans la création de valeur est vraisemblablement plus ou moins directement lié tant à ses compétences et aux efforts qu'il va mettre en œuvre qu'à la part de rente qui va lui revenir.

Une telle extension peut également contribuer à faire de la valeur partenariale un outil de pilotage en vue d'accroître l'efficacité des universités. A ce titre, deux voies peuvent être explorées, correspondant aux deux principaux leviers permettant d'agir sur la création de valeur. La première voie, qu'on peut qualifier de cognitive, consiste à entreprendre une réflexion sur la relation entre les compétences de l'organisation et des différents partenaires et la création de valeur partenariale. La seconde voie, qui passe par le levier disciplinaire, concerne le lien entre cette création et les systèmes d'incitation et de mesures de performance. Elle conduit à réfléchir, notamment, à l'adéquation des systèmes de rémunération et d'évaluation de la performance qui peuvent conduire, par exemple, les personnels enseignants, mais aussi d'autres partenaires tels que les employeurs et les étudiants à devenir

des acteurs plus actifs et plus efficaces de la création de valeur partenariale au sein de l'université.

La démarche que nous avons adoptée est volontairement prescriptive. Elle ne signifie pas, pour autant, que la notion de valeur partenariale soit dénuée d'intérêt dans une perspective explicative. Elle peut également servir de base pour construire un modèle explicatif, par exemple, de la politique d'investissement des universités, de leur architecture organisationnelle ou, encore, de leur système de gouvernance.