



**HAL**  
open science

## Quelle place pour le SI dans le pilotage des alliances stratégiques Nord Sud

Fadia Bahri, Karim Said, Annie Bartoli, Jean-Yves Juban, Thierry Côme, Gilles Rouet, Christelle Perrin, Edina Soldo, Charlène Arnaud, Olivier Keramidas

### ► To cite this version:

Fadia Bahri, Karim Said, Annie Bartoli, Jean-Yves Juban, Thierry Côme, et al.. Quelle place pour le SI dans le pilotage des alliances stratégiques Nord Sud. Les cahiers de recherche du LAREQUOI, 2, 2013. hal-04646504

**HAL Id: hal-04646504**

**<https://hal.uvsq.fr/hal-04646504>**

Submitted on 12 Jul 2024

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

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

# LES CAHIERS DE RECHERCHE DU LAREQUOI

Vol. 2013/2

*Recueil de textes et articles  
des membres du LAREQUOI*

*Laboratoire de recherche  
en management  
Equipe d'Accueil n° 2452*

*Institut Supérieur de Management  
Université de Versailles Saint-Quentin*

[www.ism.uvsq.fr](http://www.ism.uvsq.fr)

**Fadia BAHRI KERBI & Karim SAID**

**Quelle place pour le SI dans le pilotage des alliances stratégiques Nord Sud ? Le cas des alliances interentreprises Euro-tunisiennes**

**Annie BARTOLI & Jean Yves JUBAN**

**Le management des personnels administratifs et techniques à l'université : le défi d'une sortie de l'ombre**

**Thierry COME & Gilles ROUET**

**Évaluation et management de la recherche dans les universités, le cas français en perspective**

**Christelle PERRIN**

**La nature de la relation entre gouvernement et associations : le rôle de la confiance**

**Edina SOLDI & Charlène ARNAUD & Olivier KERAMIDAS**

**L'Évènement Culturel en Régie Directe, un levier pour l'Attractivité Durable du Territoire ? Analyse des Conditions Managériales de succès**



*LES CAHIERS DE RECHERCHE  
DU LAREQUOI*

*Vol. 2013/2*

Achevé d'imprimé en février 2014 sur les presses de l'Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines

© LAREQUOI, Laboratoire de recherche en management, 2014

Le Code de la propriété intellectuelle et artistique n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article L.122-5, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1er de l'article L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

# Les Cahiers de Recherche du LAREQUOI

## Volume 2013 - 2

**Direction scientifique :** Professeur Annie BARTOLI  
Directrice de la recherche  
Directrice du LAREQUOI  
Laboratoire de recherche en management  
[annie.bartoli@uvsq.fr](mailto:annie.bartoli@uvsq.fr)

**Coordination des Cahiers :** Emmanuel AMAN-MORIN  
Ingénieur de recherche  
[emmanuel.aman-morin@uvsq.fr](mailto:emmanuel.aman-morin@uvsq.fr)

**Secrétariat du LAREQUOI :** Cindy ROUGETET  
[secretariat.larequoi@uvsq.fr](mailto:secretariat.larequoi@uvsq.fr)  
+331 39 25 55 34

### Auteurs des articles du Cahier 2013/2

<i>Annie BARTOLI</i>	<i>Professeur des Universités, Directrice de la Recherche et du Larequoi</i>	<i>ISM/LAREQUOI, UVSQ</i>
<i>Fadia BAHRI KERBI</i>	<i>Doctorante</i>	<i>ISM/LAREQUOI, UVSQ</i>
<i>Thierry COME</i>	<i>Maître de conférences HDR</i>	<i>Université de Reims</i>
<i>Christelle PERRIN</i>	<i>Maître de Conférences</i>	<i>ISM/LAREQUOI, UVSQ</i>
<i>Gilles ROUET</i>	<i>Professeur des Universités</i>	<i>Université de Reims LAREQUOI, UVSQ</i>
<i>Karim SAID</i>	<i>Maître de Conférences</i>	<i>ISM/LAREQUOI, UVSQ</i>
<i>Charlène ARNAUD</i>	<i>Maître de Conférences</i>	<i>ISM/LAREQUOI, UVSQ</i>
<i>Edina SOLDÓ</i>	<i>Maître de Conférences</i>	<i>IMPGT/CERGAM, Aix- Marseille Université</i>
<i>Olivier KERAMIDAS</i>	<i>Maître de Conférences</i>	<i>IMPGT/CERGAM, Aix- Marseille Université</i>

## SOMMAIRE DU N° 2013-2

- Fadia Bahri Kerbi & Karim Said** .....X  
Quelle place pour le SI dans le pilotage des alliances stratégiques Nord Sud ? Le cas des alliances interentreprises Euro-tunisiennes
- Annie Bartoli & Jean Yves Juban** .....X  
Le management des personnels administratifs et techniques à l'université : le défi de sortir de l'ombre
- Thierry Come & Gilles Rouet** .....X  
Évaluation et management de la recherche dans les universités, le cas français en perspective
- Christelle Perrin** .....X  
La nature de la relation entre gouvernement et associations : le rôle de la confiance
- Edina Soldo & Charlène Arnaud & Olivier Keramidas** .....X  
La nature de la relation entre gouvernement et associations : le rôle de la confiance





**Quelle place pour le SI dans le pilotage des alliances stratégiques  
Nord Sud ?  
Le cas des alliances interentreprises Euro tunisiennes**

**\_\_\_\_\_ Fadia Bahri Kerbi & Karim Saïd \_\_\_\_\_**

*Communication présentée à la 3ème conférence annuelle d'Atlas/AFMI, juillet 2013, Montréal*

**Résumé :** Ce papier s'interroge sur le rôle du système d'information (SI) dans le pilotage des alliances stratégiques Euro-tunisiennes. Il vise à analyser la nature du lien entre le type d'alliance choisi et la stratégie SI du partenaire local. Il s'agit plus particulièrement de voir dans quelle mesure le SI impacte les activités, les processus métiers et les mécanismes de pilotage de l'alliance. En nous appuyant sur une recherche exploratoire menée auprès de neuf cas d'alliances stratégiques Euro-tunisiennes, nous mettons en évidence que les choix stratégiques et d'infrastructure du SI doivent être effectués en cohérence avec les choix organisationnels qui sous-tendent l'alliance. Nous soulignons par ailleurs l'importance de l'intégration organisationnelle et technique du SI dans le pilotage de l'alliance stratégique.

**Mots clés :** Alliances stratégiques – Systèmes d'information – pilotage – étude qualitative

Le pilotage des alliances stratégiques nécessite le plus souvent de mettre en cohérence des structures caractérisées par des ressources et compétences spécifiques adossés à des modes d'organisation et des systèmes de gestion différents. La capacité à construire une vision partagée et à harmoniser les pratiques managériales serait de nature à se prémunir contre les risques de dysfonctionnements ou de conflits inhérents à la rétention d'informations et la distorsion des faits entre partenaires (Bucklin et Sengupta, 1993), pouvant nuire à la relation partenariale (Lopez-Navarro et Camison-Zornoza, 2003). Dans ce cadre, le système d'information mis en place peut contribuer à consolider l'alliance en renforçant les liens entre les partenaires. Toutefois, les choix en matière de configuration de processus et d'infrastructure du SI doivent être effectués en cohérence avec les choix organisationnels associés à la stratégie d'alliance (Gunasekaram et Ngai, 2004).

Dans ce papier, nous nous proposons d'appréhender le rôle des systèmes d'information dans le pilotage des alliances stratégiques Euro tunisiennes. Nous nous proposons de voir dans quelle mesure la décision d'alliance impacte la stratégie SI du partenaire local. Il s'agira notamment de se pencher sur l'effet du SI sur les processus métiers ainsi que sur les mécanismes de pilotage de l'alliance. Après avoir explicité notre cadre conceptuel, nous présenterons notre protocole de recherche fondé sur une étude qualitative auprès de neuf cas d'alliances stratégiques Euro-tunisiennes avant de présenter et de mettre en perspective les résultats obtenus.

## **1. Le rôle du système d'information dans le pilotage de l'alliance stratégique**

La diversité des définitions qui existent autour du concept d'alliance stratégique témoigne de la complexité du phénomène à l'étude. Garrette et Dussauge (1991 ; p. 4) définissent l'alliance comme : « des associations entre plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires ». Des recherches longitudinales sont préconisées pour mieux appréhender le phénomène d'alliance stratégique défini, comme « un lien établi entre au moins deux entreprises souveraines n'appartenant pas à un même groupe, qui s'entendent pour poursuivre un but conjoint dans un espace spécifié, en mettant en commun ou en échangeant des ressources, afin d'obtenir des résultats mutuellement avantageux, tout en restant indépendantes en dehors de l'alliance » (Jolly, 2001 ; p.3). La décision de nouer une alliance stratégique se traduit par la poursuite d'objectifs partagés sur la base d'avantages concurrentiels communs (Najmaei et Sadeghinejad, 2009).

Garrette et Dussauge (1995) distinguent les rapprochements interentreprises établis par des firmes concurrentes ou non concurrentes. Nous pouvons ainsi distinguer les entreprises relevant du même marché qui s'allient pour réaliser des économies d'échelle et d'expérience, réduire l'incertitude et augmenter respectivement de taille, des entreprises appartenant à des marchés différents qui cherchent à faire jouer les synergies de portefeuille d'activité et/ou de marchés. Selon Mitchell et al. (2000), la nature des ressources qu'apportent les partenaires au projet commun conditionne le type d'alliance formée. Nous pouvons distinguer ainsi les alliances additives lorsque les partenaires apportent des contributions similaires par rapport aux alliances complémentaires lorsque chacun des alliés apporte des ressources différentes. Les structures et les formes des alliances stratégiques sont multiples comme le mettent en évidence Das et Teng (2001). Les partenaires peuvent privilégier une coopération contractuelle comme les contrats de licence, les accords de R&D, la co-production, les partenariats de commercialisation voire des prises de participations communes (joint-venture). Le choix de la structure juridique de l'alliance associé aux motivations et aux contributions de chacun influencent le mode de fonctionnement et de pilotage de l'alliance (Glaister et Buckley, 1996 ; Mitchell et al., 2000). Ainsi, la conclusion d'un contrat d'alliance stratégique implique l'interdépendance des chaînes de valeur des partenaires sur l'ensemble ou une partie de leurs activités, en fonction de la nature du contrat qu'ils mettent en commun. L'intégration de leurs chaînes de valeur permet d'identifier les activités sources d'avantages concurrentiels communs et de déterminer celles qui jouent le rôle de support à l'alliance. L'opérationnalisation de la chaîne de valeur de l'alliance implique de se doter d'un

ensemble d'outils et de méthodes capables de gérer les interrelations entre les partenaires et d'améliorer la gestion, le transfert et le traitement d'un volume important d'informations hétérogènes et de données de différentes natures. Dans ce cadre, la mise en place d'une stratégie de pilotage des actions des partenaires et des flux physiques et informatifs s'avère un facteur clef de succès de l'alliance (Kim et al., 2011 ; Schreiner et al., 2009 ; Anderson et al., 2006 ; Hoang et Rothaermel, 2005).

Le management des alliances stratégiques nécessite donc de s'appuyer sur des systèmes d'information susceptibles de renforcer le processus de création de valeur entre partenaires en s'appuyant sur une combinaison de ressources matérielles et immatérielles (Reix 2000).

## **2. Protocole de recherche et présentation du terrain d'étude**

Nous avons eu recours à une étude de cas multi-sites pour comprendre et analyser le rôle du système d'information dans le pilotage des alliances stratégiques. Le choix de l'étude des alliances stratégiques Euro-tunisiennes est motivé par plusieurs raisons. La création d'une zone de libre échange Euro-méditerranéenne en 1976 explique l'essor des accords de coopération Nord-Sud et le nombre important de chercheurs qui se sont intéressés à cette thématique (Cheriet 2012 ; Cherbib, 2010 ; Saïd, 2006, Bellon et al., 2001). L'adhésion du gouvernement tunisien au GATT-OMC (General Agreement on Tariffs and Trade - Organisation Mondiale du Commerce) en 1990 a amplifié le nombre d'alliances stratégiques avec les pays de l'Union Européenne, qui constitue aujourd'hui le premier partenaire commercial de la Tunisie.

L'utilisation dans le cadre de l'alliance de deux SI différents générateurs de données et d'informations hétérogènes laisse supposer l'émergence de difficultés liées à la représentation, au traitement et à l'interprétation de celles-ci par des acteurs le plus souvent éloignés géographiquement. Nous proposons ainsi de comprendre comment les partenaires articulent le pilotage de leur alliance avec la conception et la mise en œuvre de leur système d'information commun. Nous avons eu recours à des entretiens semi-directifs comme méthode principale de collecte des données. Celle-ci représente un instrument puissant qui permet de parvenir à la réalité pour comprendre les pratiques organisationnelles (Wacheux, 1996). Pour pallier aux limites de la fiabilité des données recueillies, nous avons suivi les recommandations de Roussel et Wacheux (2005) en interviewant plusieurs personnes ayant différentes responsabilités au sein de l'alliance au sein de plusieurs cas d'alliances stratégiques.

Nos entretiens ont été élaborés suivant un guide structuré pour aborder nos thèmes préalablement définis. Nous avons procédé à un enregistrement, une retranscription puis une analyse des contenus des interviews (Bardin, 2001), à l'aide du logiciel Nvivo. Même si le logiciel ne permet pas une interprétation automatique, il fournit une plus grande flexibilité au codage et permet donc de se focaliser sur les données codées même (Richards, 2005).

Les règles de codage suivent les recommandations de Allard-Poesi et al., (2007 ; p. 498) selon lesquelles : « le codage consiste à découper les données d'un discours ou d'un texte en unité d'analyse, à définir les catégories qui vont les accueillir, puis à placer (ranger ou catégoriser) les unités dans ces catégories ». La grille de codage est largement déterminée par la littérature et elle a été enrichie par des thèmes qui ont émergé du terrain. Notre analyse des résultats a été réalisée à la fois par système de pilotage mis en œuvre et par cas d'alliance en vue de comprendre comment l'utilisation du SI impacte le processus de pilotage et identifier les spécificités de ces systèmes dans des cas d'alliances distincts.

Dans le tableau suivant, nous présentons les différentes entreprises enquêtées et le profil de chacun des répondants.

**Tableau 1. Profils des interviewés**

	<b>Société</b>	<b>Personnes interrogées</b>
<b>Partenaire Tunisien</b>	Alpha 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directeur général</li> <li>- Membre du conseil de l'administration</li> <li>- Directeur SI et contrôle de gestion</li> <li>- Administrateur des ventes</li> </ul>
	Bêta 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directeur SI</li> <li>- Directeur Contrôle de gestion</li> <li>- Directeur général</li> </ul>
	Gamma 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Secrétaire général</li> <li>- Directeur R&amp;D</li> <li>- Directeur Marketing</li> </ul>
	Delta 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DGA</li> <li>- Consultant fonctionnel – IS Manager</li> <li>- Directeur général</li> </ul>
	Epsilon 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directeur R&amp;D</li> <li>- Directeur général</li> </ul>
	Zêta1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directeur technique</li> <li>- Directeur Assurance qualité</li> </ul>
	Eta 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directeur R&amp;D</li> </ul>
	Thêta 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directeur administratif financier</li> <li>- Directeur d'usine</li> </ul>
	Iota 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directeur d'activités</li> <li>- Directeur technique</li> <li>- Chef de projet</li> <li>- Directeur d'activités</li> </ul>

	<b>Société</b>	<b>Personnes interrogées</b>
<b>Partenaire Européen</b>	Alpha 2	- Directeur SI - Directeur de gouvernance SI - Directeur informatique - DGA (Expatrié chez Alpha 1)
	Bêta 2	- Directeur général - Directeur marketing et commercial
	Gamma 2	- Directeur industriel régional - responsable marketing international
	Delta 2	- Directeur SI
	Epsilon 2	- Directeur médical et affaires réglementaires et publiques - Directeur SI - Directeur administratif et financier - Directeur d'usine
	Zêta 2	- Directeur de la coordination opérationnelle - Directeur de production
	Eta 2	- Directeur R&D - Directeur SI - Directeur communication - Directeur de production
	Thêta 2	- Directeur SI
	Iota 2	- Coordinateur de logiciels

Dans ce qui suit, nous procédons à la présentation détaillée des neuf cas d'alliances stratégiques étudiés dans ce travail.

	<i>Alpha</i>	<i>Bêta</i>	<i>Gamma</i>	<i>Delta</i>	<i>Epsilon</i>	<i>Zêta</i>	<i>Eta</i>	<i>Thêta</i>	<i>Iota</i>
<b>Domaine d'activité</b>	Agro Alimentaire	Agro alimentaire	Agro alimentaire	Agro alimentaire	Pharmaceutiq ue	Pharmaceutiq ue	Pharmaceutiq ue	Automobi le	Automobil e
<b>Forme de l'alliance</b>	Joint-venture (50 / 50)	Joint-venture (55 / 45)	licence	Joint-venture (49 / 51)	Licence	licence	licence	Partenaria t	Partenaria t
<b>Date de création</b>	1997	2007	2006	2005	2001	2006	1991	2010	2002
<b>Partenaire Européen</b>	France	Espagne	France	Allemagne	France	France	France	France	France
<b>Objet de l'alliance / activités communes</b>	Production Commerce Développement	Production Commerce Développement	Production Commerce	Production Commerce	Production	Production	Production	Production	Formation Production Développement

Les secteurs de l'industrie pharmaceutique, de l'industrie agroalimentaire et de l'automobile se caractérisent par l'établissement de multiples relations interentreprises. Dans le contexte spécifique des relations euro-méditerranéennes, ces dernières sont très répandues, raison pour laquelle nous avons décidé d'y porter notre attention. Celles-ci se traduisent généralement par des joints venture pour le cas du secteur agroalimentaire afin de garantir l'échange de compétences et l'intérêt mutuel (Regnault, 2003 ; Cheriet et al., 2006) et des contrats de licence en raison de la simplicité de gestion et la souplesse qu'offre ce type de contrat notamment dans les secteurs à forte intensité en R&D comme le secteur pharmaceutique (Sultan-Taïeb, 2005). Les alliances stratégiques conclues dans le secteur automobile se traduisent par une coopération sur de multiples projets sans aucun engagement des parties contractantes.

### 3. Présentation des résultats

Nous présentons tout d'abord le SI mis en place par chaque entreprise avant et après la conclusion du contrat d'alliance pour mieux appréhender l'évolution du système d'information au cours de l'alliance stratégique.

**Tableau 3. Type de SI utilisé dans les alliances stratégiques**

	<b>Entreprise</b>	<b>phase avant alliance</b>	<b>phase post alliance</b>
<b>Partenaire Tunisien</b>	Alpha 1	Absence d'un ERP Absence d'intégration des fonctions de l'entreprise	Mise en place d'un ERP JD Edwards software depuis 2001 (à la recommandation du partenaire étranger)
	Bêta 1	MFG/PRO : ERP implanté en 2000 qui intègre les fonctions achat, production, qualité, contrôle	Même ERP maintenu
	Gamma 1	Absence d'un ERP Absence d'intégration des fonctions de l'entreprise	Nouveau ERP mis en place en 2008
	Delta 1	ERP SAGE	SAP mis en place en 2011 (décision unilatérale, utilisé par 80% des employés)
	Epsilon 1	ERP SAGE mis en place en 2001	Même ERP SAGE
	Zêta 1	Absence d'un ERP	Quali Pro Excel mis en place en 2001 (au cours de l'alliance en 1991)
	Eta 1	ERP implanté en 2000	Même ERP
	Thêta 1	ERP implanté en 2008	Même ERP
	Iota 1	Applications informatiques différentes	Application informatique spécifique pour piloter le projet

	<b>entreprise</b>	<b>phase avant alliance</b>	<b>phase post alliance</b>
<b>Partenaire Européen Respectif</b>	Alpha 2	ERP	- ERP - 2002 : implantation de SAP en vue d'uniformiser son SI et ses best practices « Cette implémentation est en cours dans toutes les Business Units au niveau mondial, remplaçant toutes sortes d'ERP, tel Providence, JD Edwards et autres en France, et bien d'autres dans le monde ». (DSI)
	Bêta 2	SAP Business Object (R/3)	SAP Business Object (R/3)
	Gamma 2	« On n'utilise pas SAP ni de système intégré, mais des applications dédiées comme : GENERIX (facturation), MFGPRO (gestion de production), LOGIS (gestion de stock), CODA (comptabilité) » Directeur industriel régional.	Mêmes outils : « il me semble que le SI est un comme même un outil, c'est à que l'intérêt stratégique de s'allier est plus fort que l'outil ».
	Delta 2	- 2003 : implantation de SAP	- 2011 : SAP Business Object Explorer
	Epsilon 2		- iScala (EPICOR) - 2010 : Go Live
	Zêta 2	- 1997 : Refonte totale du SI - 2001 : passage à un nouveau SI (UNIX)	2010 : implantation de SAP ABAP
	Eta 2	ERP	SAP BW (implanté en 2009)
	Thêta 2	SAP	SAP
	Iota 2	Data Warehouse	Data Warehouse

Les déclarations recueillies au cours des entretiens effectués ont été synthétisées par thème pour les besoins de notre étude. Nous analyserons pour chaque cas d'alliance l'impact de la stratégie d'alliance sur la stratégie SI de chaque partenaire ainsi que le périmètre d'intégration et le mode d'utilisation du SI pour piloter l'alliance.



## **Alpha**

La conclusion d'un contrat d'alliance stratégique a engendré la mise en place d'une nouvelle politique de gestion des ressources humaines, la modernisation des outils de production et la mise en place d'un nouveau SI plus sophistiqué afin d'accroître la performance du partenaire local surtout que le partenaire étranger est propriétaire de la moitié du capital. Le nouveau SI a permis des économies d'échelle et de temps :

« Le SI permet de gagner beaucoup de temps et de réduire les coûts. Le SI Joue aussi un rôle très important dans la mobilisation de la prise de décision, à tous les niveaux hiérarchiques (Directeur général, Alpha 1)

La forte implication du partenaire étranger dans le style de management et le processus de prise de décision explique le succès de ce partenariat même si le partenaire étranger laisse entendre qu'il voudrait mettre en place ses propres outils de pilotage.

« C'est un avantage d'utiliser notre SI, ceci nous permettra un meilleur contrôle (...) le SI permet le contrôle de l'activité, pouvoir gérer le business et pour avoir la visibilité sur ce qui est fait et pouvoir monitorer l'activité (...) on veut toujours mettre en place nos SI pour assurer une meilleure performance du business et un meilleur contrôle » (Directeur SI, Alpha 2).

## **Bêta**

La mise en place d'un nouveau SI au sein de l'entreprise locale n'a aucun lien avec l'intention de la direction générale de former une alliance stratégique.

« Nous n'avons pas mis en place un SI chez le partenaire car il possède en interne un très bon outil qui permet le contrôle et le monitoring de la relation » (Directeur commercial et marketing, Bêta 2)

L'utilisation du SI facilite les activités de contrôle des activités, de coordination et de communication. Toutefois, l'activité de R&D, là où le partenaire local a besoin de la coopération et du savoir de son allié, ne peut être réalisée à distance. Ceci nécessite la proximité géographique des deux parties.

## **Gamma**

La relation d'alliance est fondée sur la coopération sans un engagement ni une implication du partenaire étranger dans le style de management et l'organisation du travail au sein de l'entreprise locale. Le contrat de licence oblige celle-ci d'établir un rapport mensuel d'activités. La coordination des activités de l'alliance s'établit à un niveau large entre les directeurs des différents départements de l'entreprise locale qui bénéficient de la liberté de collaborer avec leur vis à vis de l'entreprise européenne pour acquérir de l'information et de l'expérience. Toutefois, l'utilisation du SI est très limitée dans le cadre de cette alliance.

## **Delta**

L'entreprise locale a complètement modifié son SI afin d'accroître sa performance et de favoriser sa relation d'alliance avec son partenaire étranger. Ce dernier est fortement impliqué dans le style de management de l'entreprise locale en apportant l'assistance et le savoir-faire nécessaires pour faire évoluer la relation. La prise de décisions à tous les niveaux s'effectue conjointement par les deux parties de l'alliance.

## **Epsilon**

La coopération est focalisée sur l'activité de production. Ni l'entreprise locale ni l'entreprise étrangère ne sont impliquées dans le style de management de leur partenaire. La coordination est

centralisée et le contrôle s'effectue par des systèmes d'audits de la qualité. L'utilisation du SI reste marginale pour piloter le partenariat mais fondamentale au sein de l'entreprise étrangère pour des raisons d'extraction, de consolidation, de transformation, de stockage, de traitement, de diffusion et de présentation de l'information.

« Il y a les systèmes d'audit, des formulaires d'assurance qualité pour chaque prestation, des cahiers de charge et des process (...) le directeur assurance qualité est chargé du contrôle chez nous, il coordonne avec le directeur assurance qualité du partenaire » (Directeur des affaires réglementaires et publiques, Epsilon 2)

### **Zêta**

L'entreprise tunisienne a complètement bouleversé son style de management par la mise en place d'un nouveau SI capable d'améliorer la qualité de ses produits réalisés en sous licence et sa performance. Toutefois, l'entreprise étrangère ne s'implique pas dans la structure et l'organisation du travail de son partenaire. La seule interaction intervient lors de l'ajout ou la modification des produits fabriqués en sous licence ou au moment de la déclaration des rapports d'activités.

### **Eta**

Dans ce cas particulier, le partenaire étranger a mis en place une structure locale destinée à gérer l'affaire et contacter des partenaires tunisiens pour réaliser des contrats de sous licence. Cette forme particulière de coopération est très répandue dans le secteur pharmaceutique du fait de la simplicité de gestion et la souplesse qu'offre ce type de contrat. La présence des partenaires dans un même lieu géographique est fondamentale et la coordination est assurée par la standardisation des procédés de travail.

« La réglementation oblige les partenaires d'être sous le même toit pour que ça marche. Le pilotage est assuré par les bonnes pratiques de fabrication » (Directeur de production, Eta2)

### **Thêta**

La particularité de cette forme d'alliance est que les partenaires stratégiques sont localisés géographiquement au même endroit. La coopération est réalisée en temps réel. Ceci s'explique selon les interviewés par la volonté d'acquérir de nouveaux savoir-faire techniques qui nécessitaient la présence du formateur. Ainsi, la coordination et la communication s'établissaient à tous les niveaux.

« Le partenaire intervient toujours pour donner des conseils qui permettent d'améliorer le rendement et de minimiser le temps de production » (Directeur Administratif et Financier, Thêta 2)

### **Iota**

Dans ce cas de , le SI joue un rôle essentiel car tant la prise de décision, que l'élaboration des plans d'actions et le suivi de leur mise en œuvre s'effectuent grâce à une plate forme informatique mise en place par l'entreprise tunisienne suite aux recommandations de son partenaire étranger. Ceci permet de gagner du temps et de prendre des décisions pertinentes.

« Le partenaire a toujours le besoin d'avoir l'information en temps réel. Il faut lui donner les outils nécessaires qui lui permettent d'accéder à l'information qui doit être fiable et pertinente. Ceci permettrait en outre de renforcer la confiance entre les deux partenaires » (Directeur d'activités, Iota 1).

De son côté, le partenaire étranger affirme que le fait d'avoir le même SI pour ce genre de projets est primordial pour le succès du partenariat surtout que les deux entreprises sont éloignées géographiquement.

#### **4. Mise en perspective des résultats**

Il ressort de notre recherche que la convergence stratégique entre partenaires est un facteur clef de succès. Une redéfinition du périmètre de l'alliance suite au changement de sa forme juridique influence la stratégie SI, notamment s'il s'agit d'une joint-venture dans laquelle le partenaire étranger est fortement impliqué tant en termes de management que de prise de décision (cas Alpha, Bêta, Delta et cas Iota). Le choix des SI apparaît dans ce cas comme étant d'une importance cruciale compte tenu de la diversité des activités et de la variété des processus organisationnels adoptés par les partenaires (Gunasekaram et Ngai, 2004)

Il ressort en outre que la conclusion d'un contrat de licence notamment dans le secteur pharmaceutique se traduit par un changement du mode de présentation des rapports d'activités établis par le partenaire local, permettant ainsi de faciliter la procédure de contrôle exercé par le partenaire européen. En effet, la transmission des rapports d'activité s'effectue d'une manière régulière suivant un modèle préalablement défini par le partenaire européen pour éviter les difficultés liées à la représentation, au traitement et à l'interprétation de données hétérogènes et concerne un ensemble d'indicateurs comme le chiffre d'affaire, le volume de production, les états financiers etc.

L'analyse des différents cas d'alliances fait ressortir que les formes managériales sont indissociables de la forme juridique de l'engagement contractuel des partenaires. Ces derniers vont ainsi opter pour une joint-venture, un contrat de licence ou de partenariat en fonction d'éléments inhérents à l'objet de l'alliance et des finalités recherchées par les partenaires. Ainsi, les alliances fondées sur une combinaison d'activités de production, de commerce et de développement visant l'acquisition de nouveaux savoir-faire et de nouvelles compétences passent le plus souvent par la mise en place de joint-ventures dans lesquelles l'utilisation du SI joue un rôle important pour renforcer les liens entre les partenaires, mieux coordonner les activités (cas Alpha et Delta). Cependant, les alliances fondées sur la réalisation d'une seule activité à l'instar des alliances pharmaceutiques, se traduisent par un contrat de licence sans participation dans le capital en raison de la souplesse qu'offre ce type de contrat. L'utilisation du SI dans ce type d'alliance reste marginale au sein de l'alliance mais essentielle pour assurer l'échange d'informations, l'organisation des réunions, le suivi commun de l'avancement d'un nouveau produit ainsi que la diffusion et l'intégration de nouvelles connaissances émanant du partenaire étranger.

Pour autant, les deux cas étudiés dans le secteur automobile font apparaître des approches distinctes. Dans le cas Iota, la pluralité des projets et l'abondance des flux d'informations devant être transmis au partenaire étranger ont amené le partenaire local à implanter un nouvel outil capable de gérer le business en temps réel et maintenir la relation entre les partenaires. Dans le cas Thêta, la proximité géographique des deux parties a créé un climat de confiance, d'échange et de partage d'expérience entre partenaires qui constitue un atout de taille dans la conduite de l'alliance (Anderson et Narus, 1990 ; Mohr et Spekman, 1994 ; Kauser et Shaw, 2004).

L'analyse de la question du rôle du système d'information dans le pilotage de l'alliance stratégique nous a permis de mettre en avant le rôle clef du SI dans la gestion des interdépendances et du renforcement de l'intégration organisationnelle et technique entre partenaires. Le SI permet de réduire les asymétries d'information vis-à-vis du partenaire étranger en lui fournissant des informations directement ou via son bureau local. La coordination des activités de l'alliance peut s'établir soit au niveau des instances de direction des partenaires qui auront la responsabilité de coordonner et diffuser les informations aux différents niveaux hiérarchiques inférieurs en s'appuyant selon les cas soit sur leurs systèmes d'information ou sur la base des réunions d'information périodiques.

Notre recherche a permis de mettre en évidence que le choix en matière de configuration des processus et d'infrastructure du SI d'une alliance stratégique doit être effectué en cohérence avec la nature et les processus organisationnels mis en place au sein de l'alliance (Gunasekaram et Ngai, 2004).

Cette recherche est amenée à être reconduite en augmentant le nombre d'entretiens et en mobilisant une logique de triangulation des méthodes de collecte des données pour analyser de manière plus fine le rôle des systèmes d'informations dans le pilotage des alliances stratégiques. Il est envisagé également de reconduire ce même dispositif pour analyser des alliances contractées dans d'autres secteurs d'activités pour pouvoir mettre en évidence des facteurs de contingence internes ou externe à l'alliance qui pourrait expliquer des choix d'implantation de système d'information.

## Bibliographie

- Allard Poesi F., Drucker-Godard, C., et Ehlinger, S. (2007), Analyses de représentations et de discours, in R.-A. Thiétart, Méthodes de recherche en management, 3ème Édition, Dunod, 449-475.
- Anderson S., Christ M. et Sedatole K. (2006), « Managing Strategic Alliance Risk : Survey Evidence of Control Practices in Collaborative Inter-organizational Settings », IIA Research Foundation.
- Anderson J. et Narus J. (1990), « A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships », Journal of Marketing, vol 54, p. 42-58;
- Assens C. et Cherbib J. (2010), « L'alliance asymétrique : une stratégie durable ? », La Revue des Sciences de Gestion, n°243-244, p. 111-121
- Bardin, L. (2001), L'analyse de contenu, édition 10, Paris: Presses Universitaires de France
- Bertrand, Y. et Vallée, B. (1995), « Communication et environnements organisationnels », Sainte-Foy, Québec, Télé Université, coll.
- Cheriet F., Leroy F., Rastoin J.L., (2006) « Alliances stratégiques entre FMN et PME agroalimentaires : Cas de Danone Djurdjura en Algérie ». XVème conférence de l'AIMS, Genève-Annecy.
- Cheriet F., Leroy F., et Rastoin J.L., (2007), « Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : Cas des entreprises agroalimentaires en Méditerranée ». XVIème conférence de l'AIMS. Montréal, 6-9 juin.
- Glaister, K. W et Buckley, P. J., (1996), « UK international joint ventures: an analysis of patterns of activity and distribution », British Journal of Management vol 5, p. 33-51.
- Bucklin L.P., et Sengupta S., (1993), « Organizing Successful Co-Marketing Alliances », Journal of Marketing, vol 57, p.32-46.
- Das, T.K., Teng, B.S. (1998), « Between trust and control : Developing confidence in partner cooperation in alliances », Academy Management Review, vol 123, p. 491-513.
- DeSanctis, G. and Poole, S. (1994), « Capturing the complexity in advanced technology use : Adaptive structuration theory ». Organization Science, vol 5, p. 121-147.
- El Louadi, M. (1994), « Les besoins informationnels et les technologies de l'information dans les PME québécoises », Cahiers de recherche, Université du Québec à Trois-Rivières
- Garrette B., Dussauge P. (1991), « Alliances Stratégiques : mode d'emploi », Revue Française de Gestion, septembre-octobre, p. 4-18.
- Garrette B., Dussauge P. (1995), Les stratégies d'alliance, Les Editions d'Organisation.
- Garrette B., Dussauge P., et Mitchell R., (2000), « Learning from competing Partners : Outcomes and Durations of Scale and Link Alliances in Europe, North America and Asia », Strategic Management Journal, vol 21, p 99-126.
- Guertman, M., et Quelin, B., (1993), « An Empirical Study of Hybrid Forms of Governance Structure: The Case of the Telecommunication Equipment Industry », Groupe HEC, Working Paper, 1993.

- Gunasekaram, A., et Ngai, E.W.T. (2004), « Build to order supply chain management: a literature review and framework for development », *Journal of Operations Management*, vol 23(5), p. 423-451.
- Hoang H., et Rothaermel F.T., (2005) « The effects of general and partner-specific experience on joint R&D project performance », *Academy of Management Journal*, vol48, p.332 – 345.
- Jolly D., (2001), « Vers une typologie des alliances technologiques », *Direction et Gestion des Entreprises*, n° 196-197 (Juillet-Octobre), p. 121-130.
- Kale P., et Singh H., (2009), « Managing strategic alliances: What do we know now, and where do we go from here », *Academy of Management Perspectives*, vol 45, p. 45-62.
- Kauser S., et Shaw V., (2004), « The influence of behavioural and organizational characteristics on the success of international strategic alliances », *International Marketing Review*, vol 21, p.17
- Kim, S., Matthyssens, P., Martens, R. et Streukens, S., (2011) « Building capabilities to manage strategic alliances » *Industrial Marketing Management*, vol 40 , p. 875-886.
- Lopez-Navarro M.A., et Camison-Zornoza, C., (2003), « The effect of group composition and autonomy on the performance of joint ventures (JVs) : an analysis based on Spanish export JVs », *International Business Review*, vol.12, p.17-39.
- Mohr J., et Spekman R., (1994), « Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior and conflict resolution techniques », *Strategic Management Journal*, n°15, p. 135-152.
- Najmaei A., et Sadeghinejad, Z. (2009), « Competitive Strategic Alliances Through Knowledge Value Chain », *International Review of Business Research Papers*, Vol. 5, p. 297-310
- Nurcam S., Rolland C. (2006), 50 ans de Système d'Information : de l'automatisation des activités individuelles à l'amélioration des processus et la création de valeur ajoutée, Paris.
- Raymond, L. ; Blili, S. et Bergeron, F. (1994), « Les facteurs de succès de l'EDI dans les PME : une étude empirique ». Actes du colloque international de management des réseaux d'entreprises, IAE de l'université de Corse, Ajaccio, France, p. 1- 11.
- Reix R., (2000), *Systèmes d'information et management des organisations*, 3ème édition, page 75, Librairie Vuibert, Paris
- Regnault H., (2003), « Libre-échange Nord-Sud et typologies des formes d'internationalisation des économies », Séminaire EMMA-RINOS, Paris, mai.
- Richards, L. (2005). *Handling qualitative data: A practical guide*. London: Sage.
- Roussel, P. et Wacheux, F. (2005), *Management des Ressources Humaines : Méthodes de Recherche en Sciences Humaines et Sociales*, Bruxelles : De Boeck.
- Saïd, K. (2006), « Le transfert de compétences au sein des alliances inter-entreprises euro-méditerranéennes en question : le cas des entreprises tunisiennes et égyptiennes », *Revue des Sciences de Gestion*, 220-221. novembre 2006.
- Schaan, J. L. et Beamish, P. W. (1988). « Joint venture general managers in LDCs », dans F. J Contractor et P. Lorange (Sous la direction de) *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, MA: Lexington Books, p. 279-299.
- Schreiner, M., Kale, P. et Corsten D. (2009) « What Really is alliance management capability and how does it impact alliance outcomes and success? », *Strategic Management Journal*, vol 30, p. 1395–1419.
- Sultan-Taïeb, H., (2005) « Le rôle des alliances inter-entreprises dans les stratégies d'innovation des entreprises du secteur biopharmaceutique », *Cahiers de recherches Université de Bourgogne*
- Wacheux F. (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Economica, Paris



## **Le management des personnels administratifs et techniques à l'Université : le défi d'une sortie de l'ombre**

\_\_\_\_\_ **Annie Bartoli & Jean-Yves Juban** \_\_\_\_\_

**Résumé :** A partir d'une étude empirique auprès du personnel Biatss d'une composante universitaire, nous proposons d'étudier dans quelle mesure les transformations en cours du management des universités facilitent-elles ou pénalisent-elles la gestion des ressources humaines de cette catégorie de personnel.

**Mots clés :** Management public, université, personnel administratif et technique, anarchie organisée, modèles de GRH

Lorsque l'on évoque l'université, c'est généralement à travers ses diplômés, ses étudiants, ou ses enseignants-chercheurs. Rares sont les situations où l'on se focalise sur son personnel administratif et technique<sup>1</sup>, qui y joue pourtant un rôle fondamental. Dans un milieu où l'impermanence des enseignants et des chercheurs est grande, la présence pérenne et régulière de cette catégorie de personnel est pourtant particulièrement prégnante.

Le fonctionnement des universités françaises était longtemps resté relativement stable après la mise en œuvre de la loi Faure de 1968 qui avait créé des universités en forme d'établissements publics et transformé les anciennes facultés en composantes au sein d'universités pluridisciplinaires. La loi Savary de **1984 avait confirmé ces choix et renforcé** l'objectif de démocratisation et de professionnalisation de l'enseignement supérieur. Ensuite, la loi sur l'innovation de 1999 avait facilité les transferts de technologie de la recherche publique vers l'économie et la création d'entreprises innovantes, sans modifier directement les structures et activités préexistantes. C'est après la réforme du LMD et l'introduction de la LOLF au début des années 2000, soit trente ans plus tard, que l'édifice universitaire a commencé à être interpellé sur ses modes d'actions et sur ses processus internes. De nombreuses réformes nationales ou locales sont alors venues agiter la gestion des universités françaises au cours des dix dernières années (Yatim, 2012).

On peut remarquer cependant qu'une catégorie de population a nettement moins fait l'objet de focalisation et de sollicitation de la part des réformateurs, même si elle a vécu les effets directs ou indirects de tous les changements : il s'agit des personnels administratifs et techniques de l'université. La question se pose alors de savoir en quoi et comment les transformations universitaires ont impacté ces agents, et si la gestion des ressources humaines dont ils font l'objet en a été modifiée.

Notre communication s'attachera à montrer tout d'abord que le fonctionnement des universités françaises relève aujourd'hui d'une double logique de stabilité et de turbulence, ce qui peut créer quelques manques de repères, tant chez les agents que chez leurs responsables. A travers l'étude approfondie du cas d'une composante locale, nous souhaitons ensuite comprendre dans quelle mesure les transformations en cours du management des universités ont pu faciliter ou pénaliser la gestion des ressources humaines concernant les personnels Biatss. Le cas étudié est un IUT, dont le personnel administratif et technique est composé de trente personnes, dont trois contractuels. Une recherche empirique y a été menée en 2012 selon une méthodologie qualitative. Pour analyser la situation particulière des personnels de cette composante universitaire, deux référentiels théoriques principaux ont été convoqués : d'une part l'approche désormais classique de l'anarchie organisée selon March et Olsen (1976), appliquée au milieu universitaire (Musselin, 1997), et d'autre part la modélisation proposée par Pichault et Nizet (2000) qui décrit l'apparition de tensions dans des situations hybrides entre conventionnalisme et objectivation. Sur ces bases, notre analyse montrera que les « oubliés » que sont les personnels administratifs et techniques des universités subissent les effets de mutations parfois floues et gagneraient à être sortis de l'ombre pour renforcer la qualité du fonctionnement universitaire aujourd'hui. Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines peuvent être mises au service d'un tel enjeu, qu'il s'agisse des pratiques centralisées et liées au statut de fonctionnaire, des pratiques de chaque université voire des pratiques en cours dans les composantes.

---

<sup>1</sup> L'expression « personnel administratif et technique » est utilisée à propos des BIATSS (Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé), acronyme officiel depuis 2010



## **1. LE FONCTIONNEMENT UNIVERSITAIRE FRANÇAIS : UN CONTEXTE A LA FOIS STABLE ET TURBULENT**

Le fonctionnement de l'organisation universitaire est longtemps resté peu étudié par les chercheurs en sciences humaines et sociales, pour des raisons liées d'une part à ses spécificités et à sa complexité, et d'autre part aux défis épistémologiques et méthodologiques d'une posture à la fois « dedans et dehors » (Bartoli, 2002). A partir des années 1960 arrivent quelques travaux sur le gouvernement des universités, qui portent cependant essentiellement sur la population académique (Goodman, 1962), et moins sur l'organisation universitaire. Aujourd'hui, la situation a changé et un ensemble de travaux concerne le fonctionnement, la gouvernance et le développement de l'autonomie des universités (Daumard, 1998, Musselin, 2001, Mignot-Gérard, 2006). Une accélération a d'ailleurs eu lieu depuis une quinzaine d'années, sans doute en relation avec les nombreuses réformes qu'ont connues les universités, notamment en Europe (Musselin, 2009).

### **1.1. Entre bureaucratie et mouvement réformateur**

#### **1.1.1. Une GRH basée sur des règles et statuts**

Le contexte managérial des universités françaises renvoie tout d'abord à un modèle d'essence bureaucratique. Deux raisons principales expliquent cette caractérisation : d'une part, le fait que l'université française est traditionnellement publique, d'autre part sa taille grandissante à travers le phénomène de « massification » de l'enseignement supérieur depuis l'après seconde guerre mondiale. Malgré les spécificités d'un fonctionnement académique où la liberté et l'individualisme des enseignants-chercheurs sont prégnants, le système universitaire est régi par une logique de nature administrative et réglementaire. En particulier, les règles de la fonction publique, notamment concernant l'emploi et les ressources humaines (Guérard, 2007), s'appliquent à l'université. Elles sont la traduction d'un système centralisé dit « de carrière » bien établi depuis plus d'un demi-siècle, et dont les fondements datent de plus de deux siècles (Bartoli, 2006). Ainsi, qu'il s'agisse des populations d'enseignants-chercheurs, ou des personnels administratifs et techniques, la gestion des titulaires repose sur un système de corps au sein desquels existent des grades. Le recrutement se fait par concours, tandis que la carrière et le système de rémunération sont très codifiés. Dès lors, les marges de manœuvre locales s'avèrent limitées, et les démarches managériales s'effectuent dans un cadre contraint.

#### **1.1.2. Une certaine confusion organisationnelle**

Pour autant, le fonctionnement universitaire français ne saurait être décrit comme un modèle purement bureaucratique. En effet, l'organisation « idéale » analysée par Weber (1920) repose sur une division du travail explicitée, un système de règles stables et explicites, et une ligne hiérarchique clairement définie. C'est sur ce dernier point que l'écart avec l'organisation universitaire est le plus grand, du fait de filières hiérarchiques confuses (Bartoli, 2002).

Ainsi, pour les personnels administratifs et techniques, une triple filière hiérarchique se repère souvent : d'abord celle, formelle, du rattachement à un responsable administratif de la composante ou du service, lui-même dépendant du directeur général des services de l'université ; ensuite, celle qui les relie au directeur de la composante dans laquelle ils se trouvent, lequel est généralement un enseignant-chercheur ; enfin, celle, moins formelle, qui les rattache aux enseignants et aux chercheurs des départements, des filières ou des diplômes dont

ils ont la charge administrative. Ces situations s'avèreront fréquentes dans le cas de la composante étudiée ci-après.

Pour les personnels enseignants et/ou chercheurs, nul n'est supposé avoir de prise hiérarchique sur les individus : en outre, les responsables de département, d'unité, et même de l'université étant pour la plupart élus, leur positionnement est davantage celui de collègues en charge de coordinations d'activités que de supérieurs hiérarchiques... même si les grades et les pouvoirs informels peuvent influencer fortement les comportements et les manières de fonctionner.

Dès lors, le modèle de l'« anarchie organisée » (March & Olsen, 1976) est souvent retenu pour décrire le fonctionnement universitaire. Cette expression qualifie les organisations sans objectifs vraiment cohérents et partagés par tous, où le processus de production correspond à une technologie floue et tâtonnante, où la majeure partie du personnel réalise une activité qu'il n'est guère possible de superviser, et dont les engagements sont fluctuants. Pour Musselin (2002), les universités françaises ont ainsi été avant tout des espaces qui hébergeaient des universitaires auxquels elles n'offraient pas grand-chose et auxquels elles ne demandaient pas beaucoup. Cette situation est en train de se transformer au gré des réformes récentes, comme nous le verrons ci-après.

### **1.1.3. Une bureaucratie professionnelle basée sur des « experts »**

Comme dans le cas de l'hôpital, il est devenu quasiment incontournable de recourir au modèle de la bureaucratie professionnelle de Mintzberg (1982) pour qualifier l'organisation universitaire. Selon ce modèle, le centre opérationnel de l'entité est constitué de spécialistes ou experts dans leur domaine, que l'on retrouve ici avec les enseignants-chercheurs. Ces professionnels ont très largement le contrôle de leur propre activité, le sommet stratégique n'ayant que peu de pouvoir direct sur eux. Ce dernier exerce en revanche son autorité sur un centre logistique (le personnel administratif et technique), tandis que la technocratie (entité chargée du soutien, de la planification et de la standardisation des processus) n'existe presque pas.

Le modèle de la bureaucratie professionnelle s'adapte relativement bien au fonctionnement universitaire. L'analogie entre les professionnels et les enseignants-chercheurs est évocatrice, de même que celle entre le centre logistique et les personnels Biatss. Quant au sommet stratégique, il peut correspondre à la présidence et au conseil d'administration, dont les rôles sont importants dans l'université, et ont été renforcés par les lois les plus récentes (Mignot-Gérard, 2006). Cependant, la bureaucratie professionnelle présente la limite d'être supposée universelle, et ne se décline pas complètement autour des particularismes publics français, en particulier les règles centralisées, les statuts des personnels, les modalités de gestion budgétaire, ou le rôle des tutelles. En outre, de nombreuses réformes ont modifié le paysage universitaire français au cours des années passées.

### **1.1.4. L'université dans un tourbillon de réformes**

Depuis une dizaine d'années, l'Université française est en plein tourbillon réformateur, touchant cette fois-ci assez directement à son fonctionnement interne, à ses frontières, et à ses modalités de gouvernance (Yatim, 2012) :

Tout d'abord, la réforme du LMD (Licence Master Doctorat) arrivée à partir de 2002, tout en ne concernant pas directement le fonctionnement universitaire, a mobilisé les acteurs et les instances internes pour reconfigurer l'ensemble des diplômes et permettre leur « comparabilité » internationale.

Quelques années après son vote en 2001, la LOLF (Loi Organique relative aux Lois de Finances) est venue à son tour impacter l'université. Les innovations concernaient notamment la pluri-annualité du budget, l'organisation des politiques publiques en missions, programmes et actions, et l'assouplissement des contrôles. En leur qualité d'opérateurs de l'Etat, les établissements universitaires ont été appelés à gérer mieux leurs activités, leurs résultats et leur pilotage interne. Cependant, beaucoup ont surtout retenu de cette réforme la mise en place tous azimuts d'indicateurs et tableaux de bord, source d'interprétations rigides et éloignées de l'esprit du texte...

La loi de programme pour la recherche de 2006 a pour sa part encouragé les différents acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche à renforcer leur coopération, à travers notamment des pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES). Depuis cette période, divers rapprochements se sont donc produits, avec une vingtaine de PRES au niveau national, et même quelques fusions d'universités.

L'arrivée de la LRU (Loi Libertés et Responsabilités des Universités) en 2007 a encore plus modifié l'organisation universitaire, en instaurant des compétences élargies en matière de budget et de ressources humaines, et en encourageant le recours aux financements privés. Elle a également renforcé la contractualisation entre l'établissement et sa tutelle, mécanisme clé du double principe d'autonomie et de responsabilité. Le recours aux personnels contractuels a été facilité, notamment pour des fonctions techniques ou administratives à durée déterminée ou indéterminée. Enfin, sans sortir des grilles traditionnelles, la rémunération peut faire l'objet de nouveaux dispositifs d'intéressement et d'une gestion plus décentralisée des primes reconnaissant le mérite.

L'impact de la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP) lancée pour la fonction publique d'Etat à partir de 2007, a également été ressenti en milieu universitaire, avec des critiques pour son application centralisée et non transparente (Lafarge et Le Clainche, 2010), parfois réduite à une économie de moyens. La « Modernisation de l'Action Publique » (MAP) engagée fin 2012 est supposée redonner du sens à l'action publique notamment à travers une simplification de ses processus. En ce qui concerne les universités, la complexification de leur fonctionnement est en effet d'autant plus forte que les diverses réformes ont créé certaines confusions, dont nous analyserons quelques aspects dans le cas de l'IUT étudié.

On assiste ainsi globalement à une modification majeure du rôle de l'État et de ses formes d'intervention concernant l'université, qui s'éloignent des fonctions de production de règles et de contrôle de leur mise en œuvre, au profit d'actions d'évaluation et de régulation. Certains de ces mouvements peuvent avoir été influencés par des processus de mimétisme international, dans un phénomène d'« isomorphisme » (Di Maggio et Powel, 1983). Cela explique en partie les convergences et tendances communes constatées entre les pays, notamment européens. Pour autant, de fortes spécificités françaises demeurent, particulièrement en gestion des ressources humaines.

## **1.2. Une approche hybride de la GRH**

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, on constate généralement plusieurs tendances majeures entremêlées.

Tout d'abord, en dépit des transformations, la présence effective d'un socle de bureaucratie, standardisation des procédures et centralisation des règles perdure (Bartoli, 2006). Les

recrutements, les rémunérations, la gestion des carrières et l'emploi sont régis par des principes assez homogènes et correspondent toujours beaucoup à des normes nationales. Des transformations ont certes eu lieu et des spécificités locales existent désormais davantage que par le passé, mais le cadre demeure très prégnant.

Par ailleurs, le flou hiérarchique du système universitaire est toujours important, et concerne particulièrement le personnel administratif et technique : celui-ci peut en effet être considéré comme dépendant tout à la fois d'une filière administrative, d'une DRH ou d'une DGS centrale, d'enseignants-chercheurs en charge de la direction de départements ou de composantes.

Enfin, les années récentes ont vu se renforcer la cohabitation entre deux populations gérées différemment : les titulaires et les contractuels. Dans la composante étudiée, la proportion n'est aujourd'hui que de 10% (3 contractuels sur un effectif de 30), mais on assiste de plus en plus à des proportions beaucoup plus fortes dans certaines universités.

Comme nous le verrons dans le cas étudié, cette situation à la fois traditionnelle et évolutive conduit à des transformations significatives des modèles de GRH en place pour les Biatss, avec des approches hybrides, oscillant entre un modèle « objectivant », un modèle « individualisant » et un modèle « arbitraire » (Pichault et Nizet, 2000). Le tout est susceptible de conduire à des évolutions confuses et peu lisibles.

Pour le personnel géré selon des modalités hybrides et flottantes, un certain sentiment de pertes de repère, voire de perte de sens (Weick, 2001) peut être perçu. Plus généralement, le contexte mouvant que connaît la GRH dans les universités peut conduire à des erreurs managériales, ainsi qu'à certaines formes de démotivation. L'exemple de l'IUT présenté ci-après montrera la nécessité d'une réflexion et d'un travail spécifiques concernant cette catégorie d'acteurs. Celle-ci s'avère en effet avoir été quelque peu « oubliée » dans les mises en lumière des réformes : sa sortie de l'ombre est sans doute désormais essentielle, tant pour la cohérence des processus de changement engagés que pour la qualité même du fonctionnement universitaire.

## **2. LE PERSONNEL ADMINISTRATIF ET TECHNIQUE : DES ACTEURS DISCRETS, VOIRE OUBLIES**

Le personnel Biatss est d'une certaine manière dans l'ombre, au regard des mises en lumière de transformations concernant majoritairement les diplômés, les étudiants, la recherche et les enseignants-chercheurs. On peut dans cet esprit qualifier ces personnels de discrets, voire d'une certaine manière « d'oubliés<sup>2</sup> ». Ce phénomène n'est d'ailleurs pas sans rappeler l'analyse que faisait Crozier (1965) il y a près d'un demi-siècle sur les employés de bureau.

Le cas de l'IUT étudié est illustratif de l'évolution confuse et peu lisible décrite en première partie. Après une explicitation de la méthodologie de notre étude, nous en présenterons les résultats au regard de l'analyse des universités en tant qu'anarchie organisée selon Musselin (1997) d'une part et au prisme des modèles de GRH de Pichault et Nizet (2000) d'autre part.

---

<sup>2</sup> Notre contribution ne porte pas sur les logiques syndicales pour lesquelles le qualificatif d'oubliés serait inadapté. Elle ne prétend pas davantage ignorer l'existence de personnalités marquantes et visibles parmi les personnels administratifs et techniques. L'image d'oubliés utilisée ici renvoie à la place d'une catégorie d'acteurs dans des processus transformateurs.

## **2.1. Le terrain, la méthodologie de l'étude et le traitement des données**

### **2.1.1. Posture de recherche**

Notre méthodologie est qualitative et repose sur les principes de l'étude de cas comme matériau de recherche, au sens de Yin (2009). Ce type de méthode semble approprié dans la mesure où les frontières entre le phénomène observé (la gestion des personnels administratifs et techniques) et le contexte opérationnel (les transformations du système universitaire français) ne sont pas stabilisés, ni au plan scientifique ni dans les pratiques managériales.

Le travail de construction théorique basée sur des études de cas a été analysé comme porteur à la fois d'atouts et de faiblesses (Eisenhardt, 1989). Parmi les atouts figure la capacité à engendrer des théories innovantes. Les principales limites concernent non seulement l'absence de possibilité de généralisation, mais aussi la difficulté de perspective globale et les risques d'erreur de proportion dans les résultats. En tant que chercheurs usant de cette approche, nous nous sommes efforcés de ne pas perdre de vue ces faiblesses intrinsèques à la méthode.

### **2.1.2. Terrain d'étude et méthodologie**

La composante universitaire où s'est déroulée l'étude de terrain est un IUT. Il regroupe 4 départements et de nombreuses Licences Professionnelles. L'IUT fait partie d'une université de Sciences Sociales et comprend un peu plus de 1200 étudiants. Il s'agit d'une antenne délocalisée de l'Université, située à une centaine de kilomètres des services centraux. Il y a 60 enseignants titulaires, pour moitié du second degré et pour moitié enseignants-chercheurs.

Le personnel administratif et technique est composé de 30 personnes, dont 3 contractuels. L'âge moyen de cette population est de 44 ans, l'ancienneté moyenne dans la fonction publique est de 18 ans et l'ancienneté moyenne à l'IUT est de 12 ans. Les 30 personnes se répartissent dans les catégories de la fonction publique de la manière suivante : 5 de catégorie A, 13 de catégorie B et 12 de catégorie C. Les services administratifs centraux et communs de la composante regroupent 16 personnes (secrétariat général, comptabilité, accueil, gestion du personnel, logistique, bibliothèque, scolarité centrale, communication...). Le service informatique représente 4 personnes. Les secrétariats des départements et autres formations dispensées à l'IUT sont composés de 10 personnes.

La méthodologie d'intervention était essentiellement fondée sur des entretiens individuels semi-directifs d'une heure en moyenne, avec 26 agents Biatss en 2012, quelques agents étant absents au moment de l'enquête. Nous avons conduit des entretiens différents avec deux personnes de catégorie A qui font partie du Comité de Direction et ont voulu s'exprimer à ce titre, et à plusieurs reprises avec le directeur et le directeur adjoint de la composante. Nous avons également étudié des documents (organigramme, tableau sur les carrières des agents, fiches de poste, référentiels de métiers, circulaires relatives à la formation professionnelle et aux primes), et avons pratiqué l'observation directe.

Le guide d'entretien était très ouvert, le but étant de laisser le plus possible les personnes s'exprimer sur ce qui était important à leurs yeux, tout en veillant à aborder certains points avec chacun. Chaque entretien commençait par la vérification de quelques informations sur la carrière de la personne rencontrée. Nous l'invitions ensuite à nous présenter son poste en décrivant ce qu'elle faisait et comment s'organisait son année et une journée type de travail. Nous abordions alors le sujet de la formation professionnelle en revenant sur les formations suivies récemment et sur l'opinion générale de la personne sur ce sujet. Etaient ensuite abordés les projets professionnels et de carrière, ainsi que la diffusion et la circulation de l'information au sein de l'IUT, avant une conclusion très ouverte sur l'organisation du travail.

### **2.1.3. Le traitement des données recueillies**

Les entretiens ont fait l'objet de prises de notes exhaustives. Ces notes ont été analysées et classées par thèmes.

Une première série de verbatim a été constituée autour des postes de travail, elle comprend 44 citations. On y trouve des propos généraux sur le travail effectué, le contenu des postes, la charge de travail, l'entretien annuel et l'évolution envisageable du poste.

La carrière a été évoquée dans 55 citations, traitant les ambitions personnelles, le risque de mutation, les délais et la procédure pour les dossiers de promotion ou d'avancement, les chances de promotion, les déterminants de la carrière et la reconnaissance.

La formation professionnelle a été abordée à 43 reprises, au sujet de l'utilité des formations pour l'avancement de carrière, de l'utilité et de la pertinence des démarches de formation entre collègues et d'auto-formation, des freins à la formation et des conséquences attendues des formations.

Les conditions et l'ambiance de travail ont été évoquées à 94 reprises, à travers la diffusion de l'information et les échanges (41 phrases-clés), l'ambiance de travail, la motivation, la reconnaissance et l'organisation du travail.

## **2.2. Analyse des résultats**

### **2.2.1. La composante universitaire est-elle une anarchie organisée ?**

Selon March et Olsen (1976), une anarchie organisée réunit simultanément trois caractéristiques : les préférences et objectifs des décideurs sont nombreux, mal définis et peu cohérents entre elles ; les techniques mobilisées sont floues et souples, voire molles, et conduisent à un fonctionnement par tâtonnements ; la participation des acteurs est fluctuante, tant dans les instances de décision que dans l'engagement au travail.

#### *a) La difficulté de décrire le travail à faire*

Dans ce modèle, il est difficile de décrire ce que l'on fait ou devrait faire, et cela entraîne des problèmes pour « prescrire, prédire, reproduire et évaluer » (Musselin, 1997). On retrouve ces difficultés au sein de la composante étudiée comme en témoignent les verbatim suivants :

- « *Au sein du service l'organisation s'est faite naturellement, selon les goûts de chacun* », l'organisation ne semble pas clairement décrite ;
- « *J'ai rédigé moi-même ma fiche de poste* », la prescription semble difficile ;
- « *Il y a un manque de vision d'ensemble sur le travail à faire dans mon service* », ce qui peut rendre très aléatoire les prévisions de charge et de contenu de travail ;
- « *Ma responsable hiérarchique directe ne peut pas défendre mon dossier pour une promotion, c'est dommage car elle sait comment je travaille* », l'évaluation est ici remise en question en raison du flou hiérarchique qui entoure les BIATSS.

#### *b) Des choix illustrant le modèle de la poubelle*

Musselin explique que les universités sont des anarchies organisées dans la mesure où les interdépendances fonctionnelles y sont faibles. Ainsi, plusieurs objectifs peuvent être poursuivis en même temps sans qu'aucun ne s'impose durablement et des choix sont fréquemment reportés en raison de la participation fluctuante des décideurs. Cette notion de choix peu rationnels renvoie au modèle « de la poubelle » de Cohen, March et Olsen, dans lequel la présence ou l'absence de certains participants, l'existence de solutions et la mise en évidence de problèmes constituent une combinaison laissant une place importante au hasard dans la prise de décision. Les modes de prise de décision, « même lorsqu'ils sont régulés et stabilisés, restent

longs, influençables par des évènements extérieurs » (Musselin, 1997). On arrive donc à des choix mais il est quasiment impossible d'en prévoir l'issue à l'avance.

Quelques extraits des entretiens réalisés avec le personnel de l'IUT étudié montrent que cette situation est perçue par les opérationnels. Ainsi l'absence de fil directeur pour guider le travail est décrite dans un secrétariat : « *Il y a un manque de vision d'ensemble sur le travail à faire dans mon service. Ce travail doit être un outil au service de la stratégie, où est la stratégie ?* ». Le manque de suivi au quotidien apparaît aussi : « *Honnêtement ce service est à la dérive depuis la rentrée, je préférerais changer. Depuis le début de l'année je suis frustrée par rapport à mes missions* ». Enfin on évoque un flou dans la prise de décision : « *J'attends le résultat pour la liste d'aptitude. Il y a du flou sur la procédure entre ce qui se décide localement ou au national* ».

En 1997, Musselin notait une évolution des universités vers un modèle d'anarchie « de plus en plus organisée ». La technologie commençait à se « durcir » avec l'adoption d'outils de suivi et de mesure des résultats importés du secteur privé et l'émergence d'une conception plus interdépendante des différentes composantes dans les établissements. Aujourd'hui ce mouvement se poursuit mais avec des rythmes et une intensité variables selon les populations concernées, la situation des Biatss semblant moins mise en lumière dans cette évolution que celle des enseignants-chercheurs.

### **2.2.2. Quel modèle pour la GRH de la composante universitaire ?**

En reprenant les modèles de Nizet et Pichault sur différentes variables de GRH, nous allons analyser les évolutions en cours. Jusqu'à récemment, les universités françaises semblaient correspondre de façon dominante au modèle objectivant, mais certaines évolutions conduisent à penser que le modèle individualisant apparaît dans quelques pratiques de GRH. Nous verrons qu'aucun modèle ne paraît s'imposer et qu'une hybridation s'installe, avec la persistance de fonctionnements « objectivants », l'introduction de pratiques proches du modèle individualisant et un risque de comportements arbitraires.

#### **a) La gestion des effectifs**

Le modèle objectivant est toujours prégnant sur ce thème, avec le recrutement par concours, l'emploi à vie et une planification très centralisée des créations, affectations, changements ou suppressions de postes. Cependant, l'apparition de quelques personnels sous contrat dans la composante, financés par ressources propres, peut être vue comme une évolution vers le modèle individualisant. En effet, la décision de recruter des contractuels est prise localement, une négociation sur le salaire est possible, l'affectation de tâches ne relevant pas exclusivement des missions universitaires de base peut être envisagée, et l'évaluation revêt une importance particulière dans la perspective du renouvellement des contrats. Le modèle arbitraire est envisageable au sujet de la gestion des effectifs car le renouvellement fréquent des contrats dépend essentiellement de la direction de la composante.

Lors des entretiens les contractuelles disent : « *Je suis sur un poste qui n'a pas à être occupé par un contractuel, c'est un poste indispensable* », « *Il y a un problème de motivation pour les contractuels : moi je veux rester dans ce statut mais on ne m'informe pas des orientations sur ce sujet, on devrait nous en parler lors de la signature des contrats* », « *Il m'est arrivé de signer un contrat la veille du terme du précédent* ». Ces propos illustrent à la fois la tension qui existe sur la gestion des postes à l'université et le sentiment de précarité, surtout par comparaison avec les titulaires fonctionnaires. L'insuffisance d'anticipation est soulignée par certains : « *Il va falloir me remplacer bientôt et je ne sais pas du tout comment ça va se faire : concours, mobilité interne,*

*allons-nous en parler bientôt ? »*, « *On pourrait planifier le travail de certains sur l'année, avec plus de polyvalence et une meilleure répartition des tâches.* » Ces propos traduisent l'inquiétude du personnel face à une situation où la prévision et la planification ne semblent plus possibles alors qu'elles étaient des pratiques traditionnelles dans la fonction publique.

#### *b) L'intégration et la culture*

Concernant l'intégration, le modèle objectivant continue à être dominant dans la mesure où le respect de l'autorité formelle et des règles n'est pas remis en cause. Cependant, en lien avec la délocalisation de la composante universitaire, on observe un « esprit-maison » assez fort et partagé par les agents les plus anciens (ceux qui sont présents depuis plus de 10 ans). On peut analyser ce phénomène comme la persistance d'un mode de management à la fois autoritaire et paternaliste qui avait cours pendant les années 90 : ce serait donc une persistance de modèle arbitraire que l'on doit plus à un facteur très local qu'à une évolution structurelle.

Un technicien qui est depuis une quinzaine d'année en poste dans la composante déclare : « *On est une petite boutique, tout le monde a envie de s'investir mais c'est fragile car on a beaucoup grandi* ». Concernant l'intégration, plusieurs propos vont dans le sens de celui-ci : « *L'ambiance se dégrade, il n'y a plus la convivialité d'avant. Les rapports sont moins humains, il faut fournir son travail et c'est tout* ». La question des primes est significative : « *Cette année il y a un malaise sur les primes, cela crée des tensions entre nous et c'est triste* ». On mesure que l'individualisation perçue dans la modification des critères d'attribution des primes peut être à l'origine de changements dans les mécanismes d'intégration et les règles de vie en commun (la culture).

#### *c) La formation*

Concernant la politique de formation le modèle reste fortement objectivant, avec une forte institutionnalisation et un centrage sur le court terme. On ne note pas d'évolution vers le modèle individualisant. On relève certaines difficultés ressenties par les agents du fait de l'éloignement de la composante par rapport aux services centraux où se déroule la plupart des formations. Les adaptations locales pour bénéficier de formations (auto-formation, formation entre collègues...) sont plus liées à cet éloignement géographique et au temps de transport qu'à des changements de modèles de GRH.

Le fait que la formation soit institutionnalisée est illustré par ce type de déclaration : « *Lorsqu'on a un besoin de formation, on demande et c'est accepté* ». Le centrage sur le court terme n'apparaît pas explicitement mais on constate qu'il y a peu d'anticipation par rapport aux besoins de formation, la GPEC n'étant pas encore bien implantée dans cet IUT. La question de l'éloignement pour suivre des formations est souvent citée : « *Le seul problème vient de ce que la plupart des formations sont à xxx* », « *Le problème des formations, c'est le temps qui est nécessaire* ».

#### *d) L'évaluation*

En matière d'évaluation, les intentions d'évolution sont nombreuses et assez nettement orientées vers le modèle individualisant. La procédure d'évaluation des personnels de l'enseignement-supérieur et de la recherche a été généralisée peu de temps avant la loi LRU et la situation qui en résulte est complexe. En effet, de fortes résistances concernent l'évolution des pratiques, qui s'éloigne de l'évaluation résumée à une note administrative distribuée aux agents. Par ailleurs l'évolution s'est matérialisée pour l'essentiel dans l'entretien d'évaluation, mais sa mise en place pose questions : qui doit évaluer un agent lorsque la hiérarchie n'est pas claire ? Quelle est la



portée d'une fiche d'évaluation dûment remplie ? Quels sont les liens entre l'évaluation et la carrière ? En outre, si l'évaluateur est mal préparé et redoute ce moment, que peut-il en sortir de fructueux pour les deux parties ? Toutes ces questions amènent à penser que l'évolution vers l'individualisation n'est pas clairement assumée dans le cas étudié et que, classiquement (Juban, 2013), le caractère arbitraire des pratiques est une crainte pour les agents.

La pratique des entretiens ne semble pas bien maîtrisée par les évaluateurs comme par les évalués : « *Lors de l'entretien ça va trop vite et je m'interroge sur l'utilité* », « *Je ne suis pas sûr que les entretiens soient suffisamment préparés de part et d'autre* ». L'utilité des entretiens est en question et la crainte de l'arbitraire est exprimée à mots couverts : « *Il y a un décalage entre mon investissement personnel et ce qu'on reconnaît, je suis déçue* ».

#### e) Les promotions

Aujourd'hui les agents font le lien entre le sujet des promotions et l'évaluation, comme l'illustre cette citation : « *Je me demande ce que deviennent nos évaluations, quelles sont les conséquences sur l'avancement et la carrière ?* ». Le système de promotion reste fortement ancré dans les pratiques « objectivantes », avec la prise en compte de l'ancienneté et le recours aux concours pour la progression de carrière. La seule évolution possible vers le modèle individualisant peut venir de l'emploi de contractuels. Cependant des attentes semblent apparaître quant à la capacité de la direction à intervenir sur les promotions. Le contexte général de la fonction publique et l'introduction des entretiens d'évaluation sont peut-être à l'origine de ces attentes.

Au sujet des promotions on retrouve certaines caractéristiques du modèle de l'anarchie organisée : « *Pour les promotions il y a un problème avec l'opacité des procédures* », « *Je ne connais pas tous les codes pour une démarche de promotion* ». Pour les contractuels la question des promotions passe par celle de l'intégration dans la fonction publique. Au moment des entretiens, les possibilités d'intégration sans concours n'existaient pas et les trois contractuelles rencontrées ont exprimé la même idée : « *Il faudrait passer des concours et je le ferai si j'étais plus jeune* » ou « *La solution du concours ne m'intéresse pas, je ne veux pas prendre le risque d'une mutation* ». Les attentes concernant le rôle de la direction dans le processus de promotion sont exprimées avec une certaine amertume : « *Pour les promotions, la direction défend les enseignants, pour les administratifs il n'y a personne* », « *J'ai le sentiment qu'il y a un manque de soutien et de solidarité à l'égard des carrières du personnel administratif* ».

#### f) Les rémunérations

Dans la fonction publique les rémunérations sont déterminées par les grilles de classification et il y a peu de latitude pour individualiser le traitement. La seule possibilité est liée aux primes, lesquelles semblent devenir une variable d'action pour la GRH de l'Université, non sans entraîner quelques difficultés de compréhension des intentions des services ou instances centraux fixant les règles d'attribution. Cette tentative d'individualisation a été assez mal perçue en 2012, première année de sa mise en application, et certains l'ont dénoncée comme étant plus arbitraire que juste.

Les propos suivants expriment les incompréhensions du personnel sur les critères d'attribution des primes : « *On n'a pas assez d'informations concernant la GRH, en particulier sur les primes : c'est difficile à comprendre et c'est mal expliqué. De plus, il y a beaucoup de bruits de couloir sur un tel sujet* », « *J'ai le sentiment que les primes ont été données à la tête du client et qu'on ne défend pas de la même manière tout le monde* ». Il y a cependant des personnes, minoritaires,

qui expriment une autre opinion sur le sujet : « *Sur les primes le discours de la direction a été très clair, mais chacun comprend ce qu'il veut et voit midi à sa porte* ».

#### *g) La communication*

Dans le système objectivant la communication est formelle et passe par la voie hiérarchique. C'est toujours le cas pour la communication officielle, mais d'autres modes de communication (messagerie, intranet, site internet de l'établissement, bouche à oreilles) deviennent importants pour les agents, et des attentes naissent autour de ceux-ci. On remarque une aspiration à évoluer vers un modèle plus souple, recourant aux technologies de l'information et privilégiant la communication latérale autant que hiérarchique : autant de caractéristiques du modèle individualisant.

Des avis positifs sont exprimés par souci de corriger ce qui se dit classiquement entre agents dans des discussions informelles : « *C'est facile de critiquer mais on trouve les informations si on les veut, il suffit de demander ou de chercher* ». Des carences sont pointées, parfois assez précisément : « *Lorsque le comité de direction évoque notre service on ne le sait pas toujours. Il faudrait au moins que le compte-rendu soit diffusé aux personnes intéressées* ». L'insuffisance de communication et les retards dans la transmission des informations sont souvent dénoncés : « *Il n'y a pas de réunions ni d'informations régulières. Il faut beaucoup d'échanges informels car les informations ne circulent pas* ».

### **3) LA GESTION DES PERSONNELS ADMINISTRATIFS ET TECHNIQUES EN QUESTION : QUELQUES ENSEIGNEMENTS**

Le cas de cette composante confirme la situation hybride et parfois confuse dans laquelle peuvent se trouver les personnels administratifs et techniques gérés dans les universités françaises. Les résultats de l'étude amènent également à renforcer la pertinence des modèles utilisés pour la compréhension du terrain universitaire français aujourd'hui.

#### **3.1. Confrontation des modèles au terrain**

Les principales caractéristiques de l'anarchie organisée décrites par Cohen March et Olsen sont en grande partie vérifiées. Tout d'abord en effet, les préférences restent non stabilisées, les données recueillies faisant état d'une stratégie mal définie voire invisible. On constate en analysant les discours une dispersion d'objectifs peu compatibles les uns avec les autres. En outre, les techniques de gestion sont encore floues, l'organisation du travail est jugée peu claire, et les postes sont mal définis, ou a minima mal compris. Comme dans le modèle d'anarchie organisée, on repère des pratiques tâtonnantes en forme d'essais-erreurs dans les processus de travail. Pour autant, la tendance au « durcissement » des techniques de gestion est confirmée dans la mesure où des outils de suivi et de mesure des performances sont de plus en plus utilisés. Enfin, la participation des acteurs est fluctuante : les degrés d'engagement sont variés et restent difficilement prévisibles au fil des projets : le flou hiérarchique persistant ne permet pas d'améliorer ce dysfonctionnement.

Le modèle « de la poubelle » se retrouve également dans plusieurs propos recueillis. La stratégie est jugée peu explicite, voire fluctuante. Un service de l'IUT est qualifié comme étant « *à la dérive* » par une titulaire qui y travaille. Le flou, sur les décisions de promotion en particulier, est souvent cité lors des entretiens.

A partir des modèles de GRH de Pichault et Nizet, nous proposons une synthèse des résultats de notre étude. Le modèle objectivant est prégnant en ce qui concerne la gestion des emplois, la formation professionnelle et la rémunération. Il est dominant mais se teinte de caractéristiques du modèle individualisant pour l'intégration et la culture (fragilité de la culture existante avec la montée de comportements individualistes, individualisation naissante avec l'attribution des primes) et pour les promotions (individualisation pour les contractuels, attentes d'un rôle plus actif de la direction sur les demandes des titulaires). Le modèle individualisant semble s'imposer sur un point qui est l'évaluation (largement renouvelée dans la fonction publique depuis quelques années) et il permet d'envisager de nouvelles pratiques de communication interne (utilisation des nouveaux moyens de communication). Des risques d'apparition du modèle arbitraire sont perçus par les agents au sujet de l'évaluation, des promotions et des primes.

### **3.2. Quelle GRH pour les personnels administratifs et techniques des universités ?**

Les travaux qui précèdent amènent à constater en particulier que la situation fluctuante dans la GRH de ces personnels et surtout l'absence de réflexion à cet égard conduisent à un développement réel ou perçu de la place de l'arbitraire dans le fonctionnement, complémentaire aux dimensions individuelles ou « objectivantes ». Ce constat questionne et pourrait inciter à formaliser des principes et critères « ad hoc », propres à chaque établissement et/ou à chaque composante.

Le flottement est en effet entretenu par les spécificités d'une GRH partagée entre des acteurs centraux et des acteurs locaux, les deux catégories restant en outre insérées dans un cadre administratif national (Bartoli, 2013). En outre, la dualité des managers qui peuvent être selon les cas autant les responsables administratifs que les enseignants-chercheurs en charge de missions, complexifie et interpelle le dispositif, nécessitant encore davantage la définition amont d'orientations et choix transparents.

Dans la mesure où depuis la LRU, les universités sont en outre de plus en plus appelées à recruter des agents contractuels, la gestion des ressources humaines des Biatss connaît un défi supplémentaire lié à la cohabitation de deux populations aux statuts fort différents. Cela conduit certaines universités à formaliser leur politique à travers des procédures ou des chartes pour tenter de faire face aux enjeux de cohérence soulevés. Quel que soit l'angle d'analyse, deux réflexions se dégagent ainsi :

- le besoin de donner du sens à un mode de fonctionnement complexe, de type « anarchie organisée », que subissent particulièrement les personnels Biatss ;
- la nécessité de mettre en lumière la gestion délicate de ces personnels administratifs et techniques, par le débat et la formalisation de choix.

Ces choix peuvent sans doute gagner à définir un management de proximité (au niveau de la composante), se positionnant en complémentarité avec les politiques de ressources humaines centrales. Mais il revient alors à chaque établissement d'en définir les contours.

## **CONCLUSION**

Les réformes et changements engagés dans les universités depuis une dizaine d'années n'ont concerné les personnels administratifs et techniques que par contrecoup ou par ricochet. Dans

ce contexte, notre communication cherchait à savoir quel impact ces changements ont eu et vont avoir sur la GRH des personnels Biatss.

Dans un modèle organisationnel qui reste proche de l'anarchie organisée, avec un modèle de la poubelle dominant pour ce qui concerne la prise de décision, la GRH des Biatss dans la composante étudiée est caractérisée par un socle solide de bureaucratie professionnelle avec standardisation des procédures et centralisation des règles. On observe cependant que les pratiques tendent à être de plus en plus individualisées à partir de l'entretien d'évaluation et de ses conséquences (primes et promotions en particulier). Une autre source d'évolution est observée à travers la GRH des contractuels qui permet à la composante de s'affranchir de certaines pratiques liées au statut de fonctionnaire. Le flou hiérarchique qui entoure certains agents persiste et ne contribue pas à clarifier une situation qu'eux-mêmes jugent confuse. Ce constat conduit à une situation qualifiée d' « hybride » car mixant les formes traditionnelles que sont d'un côté le paradigme bureaucratique et standardisé de la fonction publique et de l'autre celui de la gestion souple et individualisée des ressources humaines.

Dans quels sens les changements en cours peuvent-ils agir sur l'implication des Biatss ? Le cas apporte une réponse mitigée. On relève un manque de lisibilité et une perte de sens et, en même temps, on note qu'il existe une aspiration au renforcement de l'implication qui dépend en grande partie de la capacité des managers (ou des couples de managers) à développer de véritables compétences managériales, notamment au sein de marges de manœuvre locales.

Les limites de notre travail sont essentiellement liées à l'étude de cas qui nous sert de support. Il est en effet impossible d'opérer une généralisation à partir de nos données ; il faudra donc les compléter par d'autres études avant d'avancer plus loin dans nos conclusions. Par ailleurs, le cas ne permet pas d'avoir une perspective globale sur les questions abordées et il entraîne un risque d'erreur de proportion dans les résultats dont nous sommes pleinement conscients.

Si la réponse à notre questionnement n'est pas entièrement éclairée par le cas étudié, ce dernier a cependant mis en exergue l'importance d'une catégorie de personnel « oubliée », que les politiques de GRH universitaires pourraient aider à sortir de l'ombre. De telles démarches s'avèreraient en effet essentielles, tant pour les processus de changement engagés par les universités que pour la qualité du fonctionnement interne des services et composantes, et la motivation au travail des personnels. Dans un contexte universitaire français désormais marqué par une relative autonomie de gestion et des enjeux de performance accrus, une réflexion managériale de fond semble s'imposer sur les politiques de ressources humaines concernant les personnels administratifs et techniques. La responsabilité de cette réflexion et de ses conséquences en termes de mise en œuvre relève sans aucun doute à la fois du niveau central pour la définition d'une politique sociale cohérente, et du niveau local de chaque composante pour la prise en compte des spécificités locales et la gestion au cas par cas des personnels concernés. Ce n'est pas là le moindre des défis...

## Bibliographie

- Bartoli A. (2006), « Les nouvelles perspectives de la GRH dans la fonction publique », *Les Cahiers Français, La Documentation Française*, n°333, pages 30-37
- Bartoli A. (2002), « Ouvrir la boîte noire de l'Université française : une condition nécessaire à son évolution ? » in G. Cliquet et G. Orange : « Organisations privées, organisations publiques. Mélanges en l'honneur de R. Le Duff », *Publications de l'université de Rouen*
- Bartoli A. (2013), « Pour un management des ressources humaines tout en dosage », *Revue de l'AFAE*, n°138, sous presse
- Crozier M. (1965), « *Le monde des employés de bureau* », Seuil
- Daumard P. (1998), « Universités, le contrat, une étape vers l'autonomie », *Revue Politiques et Management Public*, vol. 16, n°4
- DiMaggio P. & Powell W. (1983), « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, n°48, 147–160
- Eisenhardt K.M. (1989), Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review* Vol 14 N°4, 532-550
- Guérard S. (dir) (2007), *La GRH publique en questions : une perspective internationale*, L'Harmattan, Paris
- Juban J.Y. (2013), « L'entretien d'évaluation du personnel, dispositif clé de l'évolution entre exclusion et intégration des seniors », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°88, p. 33-49
- Lafarge F. & Le Clainche M. (2010), « La Révision générale des Politiques Publiques », *Revue française d'administration publique*, n° 136
- March J. & Olsen J. (1976), *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen
- Meyer J. & Rowan B. (1977), « Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, Vol. 83, p. 340-363
- Mignot-Gérard S. (2006), *Échanger et argumenter. Les dimensions politiques du gouvernement des universités françaises*, Doctorat de sociologie, Sciences-Po, Paris
- Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Les Editions d'Organisation, Paris
- Musselin C. (2001), *La longue marche des universités*, PUF, Paris
- Musselin C. (2009), *Les réformes des universités en Europe : des orientations comparables, mais des déclinaisons nationales*, La Découverte, *Revue du MAUSS*, n° 33, p. 69-91
- Musselin C. (1997), « Les universités sont-elles des anarchies organisées ? » in Jacques Chevallier (dir) « Désordre(s) », CURAPP, PUF, p. 291-308
- Pichault F. & Nizet J. (2000), *Les pratiques de gestion des Ressources Humaines*, Paris, Editions du Seuil

Rebora G. & Turi M. (2010), « Change Management in Universities: More a question of balance than a pathway », *Tertiary Education and Management*, vol.16 n°4, p. 285-302

Weber M. (1920), *Allgemeine Staatslehre und Politik (Staatssoziologie)* [General Theory of the State and Politics (Sociology of the State) - Unfinished. Notes and Transcripts]

Weick K. (2001), *Making Sense of the Organization*, Wiley

Yatim F. (2012), "[Réforme de la gouvernance des universités et implications managériales – Une lecture conventionnaliste de la LOLF](#)", Thèse de doctorat, Larequoi, Université de Versailles St-Quentin

Yin R.K. (2009) *Case Study Research: Design and Methods*. 4th Edition, SAGE Publications. California



# Évaluation et management de la recherche dans les universités, le cas français en perspective

\_\_\_\_\_ **Thierry Côme & Gilles Rouet** \_\_\_\_\_

**Résumé :** L'évaluation permet de connaître les résultats d'une action, d'un programme ou d'un projet. Cela suppose au préalable qu'en soient définis objectifs et fondements politiques et économiques, que soient connues les modalités d'affectation des ressources (priorités), et qu'un cadre d'exécution et de contrôle soit déterminé. L'évaluation permet alors un pilotage au plus fin. En fonction des résultats, l'exécution peut être modifiée, l'affectation remise en cause et les objectifs abandonnés ou révisés. L'évaluation des équipes de recherche en France par l'AERES ne correspond pas à cette approche, car il ne s'agit pas d'une évaluation managériale, mais d'une évaluation « mise en scène », dont les différents acteurs jouent un rôle prédéterminé. Un point central de l'appréciation d'une équipe est la bibliométrie de ses membres dans des publications de référence de la discipline de référence. Cette méthode conduit à une grande hétérogénéité d'appréciation dans le système français, où, selon la section d'origine, les appréciations peuvent diverger fortement (en économie et gestion, 40% de C alors que la moyenne est de 5% pour les autres). L'idée d'évaluer la recherche par des résultats suppose connue la forme des résultats auxquels on doit s'attendre (articles, brevets) pour pouvoir les quantifier. Le chercheur ne cherche plus et ne peut donc plus trouver, il produit plus ou moins selon les sections dans des cadres préétablis.

Les objectifs de la recherche ne sont plus définis que par des quantités de produits, dont on juge la normalité qui détermine l'affectation de ressources. Le cadre d'exécution n'est plus celui d'une équipe-recherche, mais devient celui d'une salle de rédaction. De plus, le projet de l'équipe importe peu, seule est prise ne compte son adéquation avec la politique scientifique de l'établissement. Il n'est ainsi pas tenu compte de la finalité du projet et de l'ensemble de ses parties prenantes (pas seulement les chercheurs, mais aussi les collectivités locales, le tissu économique, les étudiants, la société) qui ne sont pas dans les comités d'évaluation. La recherche est ainsi supposée distincte de la société. L'universitaire habilité à diriger des recherches est infantilisé, on lui dit ce qu'il doit chercher, comment le chercher et comment le valoriser. La liberté académique n'existe plus, l'autonomie de l'établissement détruit celle du chercheur. Pourtant d'autres logiques peuvent exister, notamment relativement à la liberté académique du chercheur ou aux types de publications acceptés et d'autres logiques de qualité semblent résister, alors qu'en France l'obligation de résultat se substitue à l'obligation de moyens.

**Mots clés :** Évaluation – Enseignants-Chercheurs – Management de la recherche – Stratégies des acteurs



L'évaluation, la « culture de l'évaluation », voire même une « obsession de l'évaluation » (de Gaulejac, 2011), ont envahi le quotidien des universités, juste après, peut-être celui de la recherche. Cette « obsession » de l'évaluation induit des processus et du travail administratif qui renforce le poids d'un travail bureaucratique. Ces multiples procédures financières, de contrôle de qualité et d'évaluation induisent évidemment une redistribution de tâches administratives (voire une création de tâches complémentaires) au sein des établissements universitaires au détriment, en particulier, de l'accueil et de l'information aux étudiants, du soutien à l'enseignement ou encore des relations avec les milieux économiques. On pourrait bien évidemment préférer à cette primauté celle de la créativité voire du plaisir. Comme il semble possible (et peut-être préférable) aux acteurs de s'inscrire dans une logique d'acceptation voire de participation à un système auquel la plupart semblent se conformer, des procédures légitimées, *in fine*, s'installent dans les pratiques et modifient les mentalités.

Cette évolution, appliquée au système éducatif, est relativement nouvelle en France, comme dans beaucoup d'autres pays. Elle semble susciter un large consensus sur ses principes, car il s'agit bien de rendre « performantes » des dépenses publiques et de conforter ainsi le caractère de service public de l'Éducation, même si, dans la forme, des contestations s'élèvent ici et là. Une « culture de la performance » implique une « culture de l'évaluation » et crédibilise le risque de normalisation de la recherche et de l'enseignement.

## 1. New Public Management et LOLF

Dans un contexte de restrictions budgétaires, la dépense pour l'enseignement et la recherche, devenue un « investissement », doit donc être sinon rentable au moins efficace, efficiente... et il est courant de rappeler aux citoyens qu'ils ont le droit de « demander compte à tout agent public de son administration » (Article 15 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789), justification démocratique évidemment bien théorique !

L'augmentation du chômage, en particulier des jeunes, la connexion désormais « naturelle » entre système éducatif et emploi ont fait évoluer la demande d'efficacité des formations et d'« employabilité » des sortants, au niveau français, européen, mondial. Cette évolution sociétale s'articule avec la mise en œuvre de la loi organique relative aux lois de Finances (LOLF), depuis le 1er janvier 2006, qui fait de la démarche d'évaluation au sein des administrations, et en particulier de l'école et des universités, une obligation légale. La loi organique relative aux lois de finances (LOLF) du 1<sup>er</sup> août 2001, d'initiative parlementaire (proposition de loi), a été votée à la quasi-unanimité, toutes tendances politiques confondues, à partir d'une étude menée au sein de l'Assemblée nationale dès 1999, en particulier par le groupe de travail sur l'efficacité de la dépense publique et le contrôle parlementaire, présidé par M. Laurent Fabius, alors président de l'Assemblée nationale : « contrôler réellement, pour dépenser mieux et prélever moins ». Ce titre établit ainsi une liaison désormais bien établie entre la dépense, les impôts et taxes et le contrôle. Après une expérimentation en 2005, la LOLF est appliquée en 2006 et réforme l'ordonnance du 2 janvier 1959 pour un meilleur pilotage des dépenses et dans le cadre d'une responsabilité accrue des gestionnaires publics. Une nouvelle architecture budgétaire est mise en place et les grandes politiques de l'État (éducation, justice, armée, santé, etc.) se déclinent en missions, support des politiques publiques et unités de vote du Parlement qui sont composées de programmes, unités de spécialisation des crédits. Les gestionnaires peuvent désormais réaffecter les crédits au sein d'un programme avec l'impossibilité d'augmenter ceux consacrés au personnel (principe de la fongibilité asymétrique). La LOLF permet une évaluation *a posteriori* de la performance des résultats budgétaires au niveau parlementaire.

La LOLF installe une dimension stratégique au sein des politiques publiques et aboutit à une obligation de résultats et pas simplement de moyens. Il s'agit alors de répondre à une attente sociale vis-à-vis de l'action publique et d'évaluer la « performance » des services de l'État. La LOLF initie et légitime, en France, une démarche d'évaluation basée sur une recherche d'efficacité, d'efficience et d'équité. Il s'agit également d'installer une vision stratégique du

management public, du « pilotage des établissements » : les acteurs doivent ainsi définir leurs objectifs et les finaliser (Huron & Spindler 2008).

La démarche mise en place par la LOLF procède des théories du *New Public Management* (NPM), inspirées de plusieurs courants de pensée, néoclassique, théorie des organisations, théorie de l'agence, théorie des droits de propriété, etc. ; mises en pratiques par des organisations transnationales telles que l'OCDE ou la Banque mondiale.

Une idée centrale prédomine : les méthodes de management du secteur privé sont supérieures à celles du secteur public et doivent donc être appliquées. *A priori*, le secteur public est jugé inefficace, trop bureaucratique, inutilement coûteux, rigide, centralisé et peu source d'innovation. C'est dans ces *a priori* qu'il convient de chercher les origines du dogme de l'autonomie des établissements : pour faire évoluer le service public, il serait indispensable d'augmenter les marges de manœuvre des gestionnaires publics pour qu'ils puissent, à moindre coût, mieux répondre aux attentes des citoyens, assimilés de fait en « clients ». Le service public se recentre alors sur les activités régaliennes et sur quelques services publics (la recherche et l'enseignement supérieur font-ils partie de cette catégorie ?), définis comme tels selon le contexte social et politique... Les dirigeants ont plus d'autonomie, sont responsabilisés sur les résultats attendus (soit par les usagers/clients, soit par les financeurs), et négocient les budgets. Globalement sont installées des modalités nouvelles de « gouvernance » qui comprennent des procédures d'évaluation des ressources utilisées par rapport à la « valeur » créée. Des services publics, donc, ont non seulement obligation de résultats, mais aussi de création de valeur ! Cette conception est évidemment à l'opposé de l'idéal type wébérien de la bureaucratie dont la condition d'efficacité repose sur sa dimension rationaliste. La bureaucratie est en effet « une forme sociale fondée sur l'organisation rationnelle des moyens en fonction des fins » et est caractérisée par trois traits essentiels : impersonnalité des règles, caractère d'expert et de spécialité des fonctionnaires, système hiérarchique contraignant impliquant subordination et contrôle (Weber, 1963).

Efficiences ou rendement, décentralisation, *downsizing*, orientation-clientèle et qualité : voici quelques éléments d'introduction des méthodes du privé dans le secteur public. Il est facile de retrouver ces éléments dans la logique du Processus de Bologne (Gura & Rouet 2011, Côme & Rouet 2011, Côme & Meskova 2011) et cette évolution est très souvent stigmatisée comme résultant d'une « marchandisation » de la recherche et de l'enseignement supérieur, dans un contexte de « mondialisation/globalisation » (Rouet 2004). En fait, il s'agit d'une évolution plus complexe : l'introduction du NPM au sein de services publics aboutit à des logiques institutionnelles qui peuvent sembler proches de celles du secteur privé, et, donc, à une « marchandisation » d'un secteur par ailleurs, dans certains pays, déjà investi par des entreprises privées.

La mise en place de la LOLF et l'introduction des méthodes du NPM, dans le contexte européen et mondial, ont amené les services publics à mettre en place des tableaux de bord et des indicateurs de performance. Le quantitatif, qui peut s'inscrire facilement dans des cases d'un tableau basique sous Excel, est privilégié faute de possibilité, souvent, d'introduire des logiques qualitatives.

La performance est à la fois un accomplissement d'un processus ou d'une tâche et le résultat (le succès !) qui en découle, un terme par essence contextualisé : la performance ne s'estime qu'en fonction des ressources dont on dispose (le mythe du *self-made-man*), des difficultés rencontrées, de l'enjeu et des conséquences du succès ou de l'échec. Elle s'évalue *a posteriori*. Dans la logique du NPM, la performance est un résultat à mettre en rapport avec des objectifs définis *a priori*, ce qui rejoint aussi un sens pédagogique. Mais il s'agit également d'un processus et pas seulement du résultat. Enfin la performance est aussi un « succès » qui dépend à la fois des objectifs fixés et des conditions de réalisation. Trois niveaux de performance, donc, au sein des institutions : ses missions, la qualité de la gestion de ses ressources et sa capacité d'adaptation à son environnement.

L'acceptation du terme semble plus étroite au sein des administrations publiques puisque la performance est en général comprise comme réalisation, mise en œuvre ou résultat des politiques publiques. Au moins trois niveaux de performance sont attribués aux *stakeholders* : le citoyen attend une efficacité sociale et économique (voire politique), l'utilisateur est sensible à la qualité de service et le financeur (le contribuable notamment) souhaite vérifier l'efficacité.

Reste donc à comprendre comment évaluer ces performances... qui, tous les *stakeholders* en conviennent, ne peuvent pas se satisfaire d'évaluations uniquement quantitatives ! En effet, un risque majeur est d'ériger les indicateurs en objectifs et de chercher à obtenir des mesures particulières... et non réellement des performances !

La situation semble à la fois paradoxale et tautologique : d'un côté la mesure est nécessaire pour savoir quoi gérer, d'un autre la mesure devient un objectif. La grande difficulté reste ainsi non pas la performance en soi, mais la performance de quoi et, donc, l'évaluation de quoi ?

## 2. Normes, idéologie et impostures

La performance, nouveau socle de l'action publique, s'est donc bien installée au sein de la recherche et de l'enseignement supérieurs publics. Mais de quelle performance s'agit-il ?

Pour savoir comment mesurer, il faudrait déjà désigner les objectifs de l'enseignement supérieur et de la recherche : voici la troisième « marchandisation », idéologique, libéralo-utilitariste. Si le service public de l'enseignement supérieur et de la recherche se voit désigner des objectifs de valorisation directe, d'employabilité liée à une analyse économique de nos sociétés, alors la performance peut être mesurée par des indicateurs disponibles. Mais des doutes subsistent, tous les acteurs n'acceptent pas cette évolution même si c'est bien de l'intérieur, par une légitimation collective, qu'elle s'installe.

L'Université intègre ainsi évaluation et auto-évaluation, surveillance et contrôle, mais aussi hiérarchisation et classification, idéologie et normes, des *normes [qui] ne sont pas des produits à proprement parler d'une loi juridico-politique, d'une autorité. Il s'agit plutôt d'un dispositif de capture du vivant qui modèle, fabrique et traque l'humain dans les filets de la normalisation d'un réseau de 'tyrannaux' où s'exerce moins le pouvoir d'un seul que la servitude de tous* (Gori & Del Volgo 2009:15).

Un système qui peut s'analyser en idéologie. Pour Yves Charles Zarka, « l'idéologie de l'évaluation dans sa prétention à se généraliser à tous les domaines d'activité cache et révèle à la fois un désir de domination universelle, un pouvoir qui entend étendre son contrôle sur tous les aspects de la vie sociale et de la vie de l'esprit » (Zarka 2009:3). Nous subissons ainsi une véritable « tyrannie du savoir » alors que le pouvoir politique « n'a aucun droit sur le savoir, ni sur sa production, ni sur sa transmission, parce que le savoir relève d'un autre ordre que lui » (Zarka 2009:6). Tyrannie également de l'indicateur, du quantitatif, du chiffre érigés à la fois en norme et en vérité tant il est loisible de constater que, dans nos sociétés, si le texte ou l'image entraînent la critique, le chiffre s'apparente au sacré. Indices du CAC40, du PIB, taux de chômage, d'inflation de dettes publiques sont des chiffres fétiches dont le public ignore généralement les modes de constitution. Pourquoi en serait-il autrement du monde universitaire ?

Le « culte de la performance » impliquerait pourtant une définition de cette « performance » et pas seulement l'érection en totem d'indicateurs quantitatifs, indicateurs d'autant plus dangereux qu'ils deviennent des normes et, donc, déterminent les quotidiens et les usages.

Par exemple un « chercheur publiant », nouvelle catégorie inventée par l'AERES (Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur, créée en France en 2007), devait justifier de la publication de deux articles tous les quatre ans dans une revue classée A. Ce qui importe est la qualification de la revue, peu le contenu de l'article que les évaluateurs sont

dispensés de lecture. De plus, et même si la classification des revues en A, B ou C est remise en cause, la recherche est désormais liée à un horizon temporel déterminé. Les indicateurs quantitatifs permettent de distinguer entre « bons » et « mauvais » chercheurs, les « publiants », les actifs, et les autres. Une opération de gestion de ressources humaines, donc, plus qu'une tentative sérieuse d'évaluation de la recherche.

Laurence Coutrot dénonce cette « quantophrénie », « l'espoir de quantifier la production scientifique et d'en évaluer 'objectivement' la qualité grâce à des outils bibliométriques » (Coutrot 2009) dont les limites sont pourtant bien connues et dénoncées et dont les usages s'apparentent globalement à des détournements par rapport aux objectifs initiaux ! Les « indicateurs bibliométriques » seraient ainsi des instruments de la « lutte de pouvoir entre le corps politique et celui des chercheurs » (Coutrot 2009). On aurait donc de moins en moins confiance dans les systèmes d'évaluation entre pairs et la bibliométrie et ses indicateurs permettraient de prendre le contrôle sur la recherche, en particulier sur ses orientations.

Nous souffrons, d'après Yves Gingras, d'une « fièvre de l'évaluation » (Gingras 2008) qui nous conduit à oublier que la première propriété « d'un bon indicateur est son adéquation à l'objet ». En témoigne le développement des classements des établissements et de leurs usages alors que ces classements ne concernent réellement qu'une faible partie des 17 000 universités dans le monde (Billaut et *alii* 2010, Bourdon et *alii* 2011, Bourdin 2008). Ces *Rankings* s'appuient presque tous au moins en partie sur des indicateurs issus de la bibliométrie.

Suffira-t-il de « convaincre les institutions de cesser d'utiliser des indices fondés sur des mesures douteuses et construites par des chercheurs qui s'improvisent bibliométriciens le temps de créer un indicateur sur un coin de table, indicateur qui a l'avantage de favoriser ses collègues et de défavoriser ses compétiteurs... » (Gingras 2008:9) ? Rien ne semble moins évident : prenons la situation française, un esprit rationnel pourrait se demander pourquoi prendre en compte des classements et des indicateurs construits à partir d'une conception particulière de la recherche et des universités, au mépris de l'histoire des institutions ou des particularités culturelles. Le classement de Shanghai avait pour but de situer les universités chinoises par rapport aux universités mondiales, mais les indicateurs utilisés privilégient la production scientifique en anglais et dans des revues anglo-saxonnes.

Les classements sont très populaires en France, au niveau des médias comme du personnel politique, alors que le système d'enseignement supérieur français ne correspond pas au modèle dominant dont les classements font la promotion, un modèle fondé sur l'autonomie des établissements susceptibles d'attirer des financements publics et privés. Les usages politiques des classements ont ainsi amené les autorités à tenter de conformer le modèle universitaire français à ces logiques dominantes. Après une loi sur l'autonomie des universités qui élargit les compétences des présidents désormais élus par des conseils plus restreints (cette réduction du nombre de conseillers élus s'appuie sur l'idée reçue d'une meilleure efficacité d'un petit comité à un grand conseil...), huit « super-universités » sont en passe d'atteindre et de dépasser la « taille critique » nécessaire (Flo'ch 2012). La Loi du 10 août 2007, relative aux libertés et aux responsabilités des universités, poursuit trois objectifs : « rendre l'université attractive » ; « sortir de la paralysie de la gouvernance actuelle » et « rendre la recherche universitaire visible à l'échelle internationale ». Il s'agit aussi de réduire le taux d'échec en premier cycle, le taux de sorties du système sans diplôme et le temps de recherche d'emploi après le diplôme. Les Présidents deviennent des managers, les établissements gèrent personnels et immobiliers et, enfin, les établissements français devraient obtenir de meilleurs classements internationaux.

### **3. Évaluation et normalisation**

La normalisation est ainsi une conséquence à la fois de ce pouvoir sur le « savoir » et du conformisme des acteurs qui tentent souvent de développer des stratégies leur permettant de répondre aux critères, de postuler pour une promotion, d'obtenir une mutation, etc.

Les experts évaluateurs, dans ce contexte, nommés dans le cas de l'AERES (et non élus en majorité comme dans d'autres instances françaises d'évaluation par exemple le CNU), sont à la fois bien conscients des limites du système de critères sinon de leur propre conformisme et ont la possibilité de refuser ou de récuser l'évaluation d'une formation. Un tel système, qui est loin de « la contrainte arbitraire, la censure explicite ou [de] l'interdit brutal » (Zarka 2009:4) est désormais facile à légitimer au sein des sociétés démocratiques, sociétés d'expertises et de normalisations (Miller & Milner 2005). L'expert, par sa qualification, est autorisé et donc n'a pas besoin d'être évalué à son tour, sa qualification étant objective, acquise par sa nomination ou par son élection par ses pairs, même si les deux modes de désignation ne procèdent pas de mêmes démarches. Après l'« imposture bibliométrique » « Pour juger les travaux d'un chercheur, quel que soit son niveau, plus besoin de les lire... ?! » (Abelhauser & Gori 2008), voici la « grande imposture » dénoncée notamment par Pierre Yves Zarka :

*faire croire qu'il existe un système de valeur objective [...], faire croire qu'en dehors du système de l'évaluation il n'y aurait aucune possibilité d'examiner, d'apprécier ou de juger des différentes activités d'enseignement, de recherche... (Zarka 2009:5).*

Le conformisme des acteurs au quotidien se manifeste par une acceptation souvent active des indicateurs et des critères et détermine parfois des stratégies de publication par les auteurs en quête de reconnaissance modèle, normalise les publications elles-mêmes et donc la recherche scientifique comme l'organisation des formations.

Il s'agirait d'un asservissement librement consenti au quotidien, selon un principe d'acceptation similaire à celui du Dilemme du Prisonnier répété : si je suis seul à refuser les règles de l'évaluation, je serais seul à en pâtir, car les autres vont les accepter, ce qui est vérifié à l'examen de la première demande de promotion. Des outils peut-être utiles pour le management d'équipes ou d'institutions s'appliquent ainsi aux individus, par eux-mêmes, et orientent leurs comportements.

Toute réaction semble ne pouvoir s'inscrire que dans ce cadre, car l'idéologie est désormais dominante. Recherche, formation, enseignement sont ainsi normalisés et nous participons à une gouvernance libérale généralisée, à une « autopolice » des conduites et des déviations ; on peut ainsi craindre à la fois une stérilisation de la création, une autoréification des chercheurs poussés à mobiliser en particulier des indicateurs bibliométrique dans la production de leur profil destiné à une embauche, une promotion, un projet. La normalisation des équipes s'installe donc avec une normalisation des individus et de leurs comportements.

Est-il trivial de rappeler qu'une publication n'a pas de « valeur » par son existence même, mais par son contenu ? Mais c'est bien désormais le choix par un comité scientifique et la notoriété de la revue (comme également l'effet réseau) qui accordent de l'importance à la publication. L'indice  $h$  inventé en 2005 par Jorge E. Hirsch était destiné à corriger les biais liés à la prise en compte des citations pour les jeunes chercheurs (Hirsch 2009), mais ses usages ont largement dépassé les intentions de l'auteur ! L'indice  $h$  est égal à  $n$  si le chercheur a  $n$  publications citées chacune au moins  $n$  fois. Donc un seul article innovant ne suffit pas, même avec des milliers de citations, à obtenir un score plus grand que ... 1 ! Cet indice est très utilisé même si sa validité est très douteuse, car l'indice prend en compte en même temps citations et publications.

L'utilitarisme ambiant induit ainsi une « croyance » dans la rationalité du comportement des chercheurs qui tenteraient d'être publiés dans les revues *ad hoc*, qui citeraient leurs sources systématiquement : un modèle donc inhumain d'une recherche utilitariste, aux performances mesurées par des *impact factors* (pour les revues et les équipes en particulier) et des indices (pour les équipes et les individus).

Cette évaluation des productions scientifiques des équipes et des chercheurs, dans un contexte conformiste et normé, détermine à la fois, désormais, les accréditations (habilitations en France) des diplômes et des formations, mais aussi des équipes de recherche, les carrières et les promotions !

#### 4. Synthèse et prolongements : trois problèmes

Le premier problème à poser concerne cette mode de l'évaluation de l'université : *pourquoi maintenant*, dans le contexte actuel ?

La recherche de l'efficacité, l'appréciation de la performance, le contrôle démocratique des dépenses publiques sont, on l'a vu, des arguments mis en avant pour justifier cette explosion de procédures d'évaluation et d'instances chargées de les appliquer... dans un cadre apparemment rigoureux.

Mais une autre raison existe : le contrôle des esprits et l'encadrement de la liberté académique, pourtant fondement du modèle universitaire européen. Ce contrôle est même poussé dans une perversion subtile par la promotion et la généralisation des procédures d'auto-évaluation. Une auto-évaluation, proche dans les principes du concept d'évaluation par les pairs prônée dans le fonctionnement classique d'une université, mais qui pourtant s'en éloigne par la méthode. L'auto-évaluation s'inscrit désormais dans un cadre non défini au préalable par les pairs et dans une méthode essentiellement quantitative de présentation d'indicateurs, censés résumer l'information dont on a besoin pour connaître et comprendre le fonctionnement de l'université autoévaluée. Cette méthode d'auto-évaluation fortement recommandée par l'AERES peut aussi, dans d'autres pays européens, conduire réellement à une prise en compte des problèmes de management et à leurs possibles réponses.

Le deuxième problème concerne *l'objet* : pourquoi l'éducation ?

L'évaluation s'inscrit dans un processus plus large de marchandisation de la société et des services publics. L'éducation représente un marché fabuleux, mais, comme tout marché, pour se développer, l'éducation a besoin de confiance. Le consommateur, supposé rationnel dans le modèle économique dominant, doit être en capacité de calculer et donc pouvoir ramener à des critères quantitatifs le service éducatif.

Même s'il est difficile de ramener à un calcul individuel opérationnel l'apport de l'éducation, tant en externalités positives (culture, développement) que négatives (reproduction sociale), c'est sur cette fiction que se développe la volonté relayée par toutes les institutions mondiales, européennes et nationales de généraliser l'évaluation. Unesco, OMC, FMI, UE, ONU, etc., incluent dans leur programme éducatif la nécessité de l'évaluation. La globalisation ne permet pas à un seul pays d'échapper à cette pensée unique, à cette mainmise intellectuelle.

Le troisième problème est relatif à la *forme*, au *cadre* de cette évaluation. Cette forme de l'évaluation repose sur un alibi managérial. Elle est censée accroître l'efficacité du système. Cet *a priori* est très critiquable et critiqué.

En premier lieu, l'évaluation n'a pas qu'un caractère opérationnel, elle a une dimension stratégique évidente. L'évaluation est la quatrième phase du cycle de management public : en résumé, elle permet de connaître les résultats d'une action, d'un programme ou d'un projet, mais cela suppose au préalable qu'en soient définis les objectifs et les fondements politiques et économiques, que soient connues les modalités d'affectation des ressources, notamment les priorités, et que cette action, ce programme ou ce projet s'inscrivent dans un cadre d'exécution et de contrôle déterminé. En effet, l'évaluation permet le pilotage au plus fin, mais, comme l'écrit Philippe Lorino (1999), « cela n'est possible que si l'on dispose d'une définition claire des besoins auxquels on cherche à répondre, c'est-à-dire d'une définition claire des fonctions du secteur public ». En fonction des

résultats, l'exécution peut être modifiée, l'affectation remise en cause et les objectifs abandonnés ou bouleversés. Connaissant ses résultats, le responsable peut manager au plus juste son équipe. L'évaluation des équipes de recherche en France par l'AERES ne correspond pas à cette approche. Ce n'est pas une évaluation managériale, mais une évaluation *mise en scène*, dont les acteurs (AERES, directeurs d'équipe, chercheurs, ministère) jouent un rôle prédéterminé, ce qui ne permet pas d'évaluer la qualité du projet.

Le point central de l'appréciation d'une équipe est la bibliométrie de ses membres dans des publications de référence de la discipline de référence. Cette méthode conduit à une grande hétérogénéité d'appréciation dans le système français, où selon la section d'origine, les appréciations peuvent diverger fortement (Pras 2010).

Le 17 janvier 2011 a été remis à la ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche un rapport réalisé par l'Académie des sciences, Institut de France, sur le « Bon usage de la bibliométrie pour l'évaluation individuelle des chercheurs ». Ce rapport insiste sur la « valeur irremplaçable » (Académie 2011:1) de l'évaluation par les pairs (le contraire eût été étonnant) tout en reconnaissant les limites de ce type d'évaluation (jugée lourde et coûteuse à cause de l'augmentation du nombre de procédures). La bibliométrie ne peut « en aucun cas se substituer à l'évaluation qualitative par les pairs », mais peut être utilisée néanmoins en complément. Une position pragmatique donc qui ne remet pas en cause fondamentalement les indicateurs et leur mode de construction et qui tente d'initier un code de « bonnes pratiques ». Concernant les SHS, le rapport relève néanmoins qu'il « serait absurde d'utiliser des indicateurs bibliométriques pour l'évaluation individuelle » (Académie 2011:49). Ainsi, l'Académie des sciences prend acte de l'évolution des dispositifs d'évaluation, considère que les anciennes méthodes doivent évoluer, car elles sont trop coûteuses et, enfin, invite à développer des recherches aboutissant à une bibliométrie convenable.

Il faudrait également que les évaluateurs soient formés, non pas comme de simples exécutants de consignes, profil privilégié dans les journées d'information de l'AERES, mais comme des pièces essentielles du dispositif. Se poserait alors la question du coût d'un tel système quant aux éventuelles retombées économiques ou sociales. Car une évaluation a un coût : en heures de travail, en temps social, en énergie... l'enseignant-chercheur investi dans des missions d'évaluation n'enseigne pas, ne cherche pas, n'administre pas et qui évalue donc l'évaluation (le CNU conteste fermement d'être évalué par l'AERES) ?

Une évaluation réalisée même correctement ne peut pas avoir un rendement social correct. Autrement dit, pour utiliser une terminologie économique, le coût marginal du système est de loin supérieur à son bénéfice additionnel.

Le dispositif d'évaluation est également mal construit. La plupart des indicateurs sont issus de jugements subjectifs provenant d'experts. Or une équipe d'experts ne garantit en rien l'objectivité du jugement (la querelle de Byzance l'illustre parfaitement), à supposer même qu'ils se mettent d'accord entre eux. Et encore, le risque de « pensée unique », conditionnant le libre arbitre de chacun des évaluateurs réduirait également l'objectivité du système.

Mal construit, ce dispositif d'évaluation est aussi mal pensé. Les objectifs de la recherche ne sont plus définis que par des quantités de produits, d'autant mieux appréciés qu'ils rentrent dans la normalité. L'affectation de ressources ne dépend donc pas de la qualité de la recherche, mais de son adéquation au modèle de référence. Le cadre d'exécution n'est plus celui d'une équipe de recherche, mais devient celui d'une salle de rédaction. Le projet de l'équipe importe peu, seule est prise en compte son adéquation avec la politique scientifique de l'établissement. Et, oubli important de cette méthode, il n'est pas tenu compte de la finalité du projet et de l'ensemble de ses parties prenantes (pas seulement les chercheurs, mais aussi les collectivités locales, le tissu économique, les étudiants, la société) qui ne sont pas dans les comités d'évaluation.

La recherche est supposée séparée de la société. L'universitaire habilité à diriger des recherches est infantilisé, on lui dit ce qu'il doit chercher, comment le chercher et comment le valoriser. C'est la liberté académique même qui n'existe plus, l'autonomie de l'établissement détruit celle du chercheur.

Revenons au point essentiel de cette mise en place de l'évaluation : la volonté de contrôler les esprits dans une mise en scène démocratique, fondée sur le souci du citoyen de contrôler les dépenses publiques. D'un côté, l'autonomie des établissements censée reproduire les conditions d'une concurrence sur un quasi-marché, d'un autre l'individualisation des chercheurs, reproduisant également les concepts de base de *l'homo oeconomicus* au mépris de la réalité de la collégialité de la recherche, permettent des financements différenciés des autorités publiques avec pour corollaire la nécessité de les contrôler.

L'introduction de l'évaluation avec comme argument le contrôle citoyen ne porte que sur l'usage qui en fait, mais selon des critères définis par des experts et non démocratiquement acceptés. Le risque que telles méthodes entraînent une homogénéisation de la recherche, et donc, en conséquence, de la formation, au mépris de l'innovation et de la créativité, génère de nombreux comportements de passagers clandestins et la généralisation de routine préjudiciable à tout changement importe peu. Dans la limite du cadre fixé (la supériorité du système libéral), la production scientifique peut ronronner, l'évaluation évite toute surchauffe.

L'équilibre est tout trouvé : les normes et le conformisme, même conscient et limité, de chacun des acteurs contribuent à la légitimation d'un système et permet des dénonciations, des oppositions, des refus de siéger et des démissions. Des acteurs qui peuvent aussi installer des espaces de controverses, utiliser les tribunes et les colloques, mais jusqu'où peut aller le renoncement ?

## Bibliographie et sources

Abelhauser A. & Gori R., 2008, « L'imposture bibliométrique », *Mensuel du SNESup*, n°569, p.16, consulté à l'adresse [http://snesupvm.free.fr/Ecrits/BULLETTIN/081115\\_Imposture.Bibliometrique\\_AA.RG.pdf](http://snesupvm.free.fr/Ecrits/BULLETTIN/081115_Imposture.Bibliometrique_AA.RG.pdf).

Académie des Sciences, 2011, « Bon usage de la bibliométrie pour l'évaluation individuelle des chercheurs », Rapport remis à Madame la Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, Paris, consulté à l'adresse <http://www.academie-sciences.fr/activite/rapport/avis170111.pdf>.

Billaut J.-C., Bouyssou D. & Vincke P., 2010, « Faut-il croire le classement de Shanghai ? Une approche fondée sur l'aide multicritère à la décision », *Revue de la Régulation, Capitalisme, Institution, Pouvoir*, n° 8, 2<sup>e</sup> semestre, 2010, <http://regulation.revues.org/9016>.

Bourdin J., 2008, *Rapport d'information sur le défi des classements dans l'enseignement supérieur*, Paris, Sénat, 2 juillet.

Bourdon J., Giret J.-F. & Goudard M., 2011, « Peut-on classer les universités en fonction de leur performance d'insertion ? », *Les Documents de travail de l'IREDU*, Dijon, IREDU.

Côme T. & Rouet G. (dir.), 2011, *Processus de Bologne, construction européenne, politique européenne de voisinage / Bologna Process, European Construction, European Neighbourhood Policy*, Bruxelles, Éditions Bruylant.

Côme T. & Meskova L. (dir.), 2011, *Les Universités en Europe centrale, 20 ans après, vol. 2, économie et management*, Bruxelles, Éditions Bruylant.

Coutrot L., 2009, « L'évaluation en sciences sociales : vous avez dit "quantifier" ? », sur <http://www.cmh.ens.fr/hopfichiers/fichierspub/QDSFinal.pdf>, publié en langue italienne dans *Quaderni di Sociologia*, Volume LIII, n° 49 (1/2009), sur [http://www.emplo.gob.es/es/sec\\_bep/bibliotecas/central/Novidades/BoletinSumarios/Sumarios2009/Diciembre2009segunda/446.PDF](http://www.emplo.gob.es/es/sec_bep/bibliotecas/central/Novidades/BoletinSumarios/Sumarios2009/Diciembre2009segunda/446.PDF), pp. 183-204

Floc'h B., 2012, « Huit super-universités pour surmonter le "Shanghai-choc" », *Le Monde*, 9 février 2012, p.14.

Gaulejac, V. (de), 2011, *Travail, les raisons de la colère*, Paris, Seuil.



- Gingras Y., 2008, « La fièvre de l'évaluation de la recherche. Du mauvais usage de faux indicateurs », Note de recherche du CIRST, Québec, consulté à l'adresse [http://www.cirst.uqam.ca/Portals/0/docs/note\\_rech/2008\\_05.pdf](http://www.cirst.uqam.ca/Portals/0/docs/note_rech/2008_05.pdf).
- Gori R. & Del Volgo M.-J., 2009, « L'idéologie de l'évaluation : un nouveau dispositif de servitude volontaire ? », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol.2, n°8, p.11-26
- Gura R. & Rouet G. (dir.), 2011, *Les Universités en Europe Centrale, 20 ans après, vol. 1, Transformations et enjeux*, Bruxelles, Éditions Bruylant.
- Hirsch J.E., 2009, Interview dans *Research Trends*, décembre 2009, consulté à l'adresse <http://www.researchtrends.com/issue14-december-2009/people-focus/>.
- Huron D. & Spindler J. (dir.), 2008, *Le Management Public en mutation*, Paris, L'Harmattan, coll. Management Public.
- Illich I., 1971, *Une société sans école*, Paris, Seuil.
- Lorino P., 1999, « A la recherche de la valeur perdue ; construire les processus créateurs de valeur dans le secteur public », *Politiques et Management Public*, vol.17, n° 2, 1999, pp. 21-34.
- Miller J.-A. & Milner J.-C., 2005, *Voulez-vous être évalué ?*, Paris, Grasset.
- Pras B. (pdt.), 2010, *L'évaluation des Enseignants-Chercheurs en Sciences de Gestion*, Rapport établi par la Commission de réflexion sur l'Évaluation des Enseignants-Chercheurs en Sciences de Gestion mise en place par la FNEGE.
- Rouet G., 2004, « Stratégie de Lisbonne et Processus de Bologne : faut-il une politique européenne de l'éducation ? », *Quel avenir pour l'Union Européenne, la stratégie de Lisbonne définie par le conseil européen en 2000*, Bruxelles, Bruylant.
- Weber M., 1963, *Le savant et le politique*, Paris, Union Générale d'Éditions, consultable à l'adresse [http://classiques.uqac.ca/classiques/Weber/savant\\_politique/Le\\_savant.html](http://classiques.uqac.ca/classiques/Weber/savant_politique/Le_savant.html).
- Zarka Y.-C., 2009, « Éditorial. Qu'est-ce que tyranniser le savoir ? », *Cités*, Paris, Presses Universitaires de France, n°37, p.3-6 consultable à l'adresse [http://www.cairn.info/article.php?ID\\_REVUE=CITE&ID\\_NUMPUBLIE=CITE\\_037&ID\\_ARTICLE=CITE\\_037\\_0003](http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=CITE&ID_NUMPUBLIE=CITE_037&ID_ARTICLE=CITE_037_0003).



## La nature de la relation entre gouvernement et associations : le rôle de la confiance

Christelle PERRIN

*Article publié dans la revue Interdisciplinaire sur le management et l'humanisme, vol 6, 2013*

**Résumé :** Cet article vise à nous interroger sur la nature des relations entre gouvernements et organisations non gouvernementales notamment dans leurs relations financières. Si les théories économiques peuvent être un support pour analyser ces relations notamment dans une perspective d'asymétrie, elles ne permettent pas, en revanche, de mettre en évidence les liens d'interdépendance entre ces différents acteurs qui sont surtout basés sur des relations de confiance. Nous nous interrogeons dans cet article, sur les liens de confiance qui se nouent dans les relations entre les ONG et les gouvernements. Nous nous appuyons plus spécifiquement sur les travaux de Sako (1992) car ils présentent des relations contractuelles enchevêtrées dans des relations sociales à travers trois types de confiance, la confiance contractuelle, la confiance basée sur les compétences et la confiance liée au comportement de bonne volonté des acteurs.

A l'aide d'une méthodologie qualitative, nous illustrerons la relation entre quatre ONG (Médecins Sans Frontières, Médecins du Monde, Action Contre la Faim et Care France) et trois acteurs gouvernementaux ou intergouvernementaux (le Ministère des Affaires Etrangères français, Office Humanitaire Européen ECHO et le Haut-Commissariat aux Réfugiés de l'Organisation des Nations Unies (UNHCR).

Les principaux résultats nous montrent, à travers la description des attentes des acteurs, que les asymétries d'information sont nombreuses et que les liens d'interdépendance entre les acteurs sont fondamentaux pour construire une relation dans la durée. Elle se bâtit dans une communication active, dans un professionnalisme démontré et dans le bon vouloir des acteurs d'agir au-delà des simples relations contractuelles préalablement construites.

**Mots clés :** Associations, gouvernement, relation, confiance

Pour pouvoir mener à bien leur mission, les associations sont souvent conduites à développer des relations avec les gouvernements. Un certain nombre d'auteurs ont défini des typologies de relations basées sur la collaboration, la prestation de service, la confrontation (Brinkerhoff, 2002 ; Coston, 1998 ; Najam, 2000 ; Warin, 2000). Ces différents travaux sont intéressants pour comprendre le type de relation existant entre les différents acteurs et la perspective que toute collaboration s'inscrit dans une dynamique. Cependant, elle ne met pas en lumière la nature de la relation et les raisons qui incitent les organisations à travailler ensemble et à poursuivre leur collaboration dans le temps.

Nous nous appuyerons sur le cas des Organisations Non Gouvernementales pour en comprendre les motivations. Souvent, au préalable, la relation entre les ONG et les gouvernements s'inscrit dans une perspective financière et contractuelle. Or au-delà de la simple relation transactionnelle se tissent des liens relationnels fondés sur la confiance. Nous chercherons dans cet article à comprendre quel rôle occupe la confiance dans la construction de la relation entre ONG et gouvernement. Cela nous permettra également d'identifier les liens d'interdépendance entre ces acteurs.

Pour ce faire, dans une première partie, après avoir présenté la problématique de la confiance dans le cadre des relations entre les ONG et les gouvernements, nous dresserons une revue de littérature sur le concept de confiance. Puis nous nous appuyerons sur les travaux de Sako (1992) pour analyser la nature de cette relation à travers trois types de confiance : la confiance contractuelle, la confiance liée aux compétences et la confiance « de bonne volonté ». Enfin, dans une seconde partie, nous illustrerons notre recherche avec le cas de la relation financière entre les ONG et les gouvernements (bailleurs bilatéraux ou bailleurs multilatéraux). A l'aide d'une méthodologie qualitative nous souhaitons ainsi mettre en évidence les raisons qui amènent ces deux types d'organisations à travailler ensemble et à poursuivre leur relation. Nous souhaitons ainsi contribuer à la recherche portant sur les relations de confiance entre les gouvernements et les ONG.

## **1 Le rôle de la confiance dans les relations ONG – Gouvernement : problématique et revue de littérature.**

Au-delà d'une relation purement transactionnelle reposant sur des critères rationnels se dessine, dans les relations ONG-Gouvernement, une relation où le concept de confiance à toute sa place et son intérêt.

### **1.1 La place de la confiance dans une relation de dépendance financière**

La relation entre les associations et les gouvernements s'inscrit manifestement et le plus souvent dans une relation de dépendance financière. Les associations puisent leurs ressources auprès des bailleurs financiers pour vivre. Cette dépendance va déterminer le niveau de pouvoir de chacune des parties dans la relation (Pfeffer et Salancik, 1978). La théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) suggère donc que le pouvoir s'accroît pour ceux qui contrôlent les ressources dont a besoin l'organisation. Elle permet ainsi d'expliquer le comportement actif des acteurs qui vont tenter de réduire ces asymétries de pouvoir et de neutraliser cette dépendance. Ce comportement instaure une vision dynamique de la relation. Les organisations vont donc chercher à réduire l'incertitude et gérer leur dépendance en structurant intentionnellement leurs relations en créant des liens formels, semi-formels ou des « environnements négociés » (Cyert et March, 1963). L'intensité de la dépendance envers une ressource conditionne ainsi l'influence de mécanismes de gouvernement plus ou moins contraignants : contrats, évaluations, confiance,.. Ces mécanismes répondent aux besoins de la relation et sont choisis pour répondre à la spécificité de la situation. Ainsi, des mécanismes reposant sur des relations d'influence directe sont parfois plus opportuns notamment quand les relations sont de nature politique. Dans le domaine associatif, certaines autorisations indispensables pour mettre en œuvre des projets ou bénéficier d'aide et de

subventions sont parfois beaucoup plus efficaces que les contraintes légales portant sur la présentation des comptes, qui en cas d'infraction n'entraînent que des sanctions mineures. Cette dépendance financière s'inscrit donc dans un processus de rationalisation qui passe généralement par des relations formelles voire contractuelles. Même si la spécificité des organisations associatives réside dans le fait qu'il n'existe pas de créancier résiduel et donc de propriétaire au sens de la théorie des droits de propriété, Fama et Jensen (1983) font remarquer que les donateurs exercent sur l'organisation un pouvoir de contrôle et de coercition, ne serait-ce que pour savoir si leurs fonds sont utilisés à bon escient. Les théories économiques (Théorie des Coût de Transaction, Théorie de l'Agence) sont un support pour comprendre et mettre en évidence tous les mécanismes de contrôle et d'incitation afin de protéger les parties dans ce contexte d'agence. Selon Jensen et Meckling (1976) deux types de contrats peuvent alors être proposés : un contrat lié aux comportements et un contrat portant sur les résultats. Donada et Nogatchewsky (2008) précisent que plus l'environnement est incertain et les modalités du contrat difficiles à définir, plus le contrôle portera sur les comportements et donc sur procédures. A cette approche transactionnelle de la relation s'oppose une perception plus relationnelle qui a souvent été mise en avant pour expliquer la relation entre les associations et les gouvernements. En effet, Abbes et Perrin (2005) soulignent que les « donateurs ignorent souvent la réalité dans laquelle les ONG agissent » et par conséquent les asymétries d'informations sont nombreuses et ne permettent pas d'établir une relation transactionnelle efficace. D'autre part, Fowler (1996) démontre, dans le cadre d'un travail sur la performance des ONG, qu'une approche linéaire qui consisterait à vérifier les effets directs des financements sur un projet de développement est inadaptée. En effet, de nombreux acteurs « intermédiaires » peuvent être impliqués dans la réalisation d'un projet, des facteurs externes peuvent altérer les conditions de réussite d'un projet, toute évaluation portant sur les résultats d'une mission ne peuvent être mesurés efficacement. Des liens de confiance sont donc nécessaires et contribuent à la performance de la relation. Pour autant il est important de savoir sur quels critères repose cette relation de confiance. C'est ce que nous souhaitons présenter dans la partie ci-après.

## **1.2 Une relation de confiance**

La confiance est un construit social (Fukuyama, 1994). Elle n'est ni un comportement, ni un choix mais une condition psychologique qui permet aux acteurs de travailler ensemble (Ingham et Mothe, 2003). Elle permet aux individus et aux organisations de coopérer de façon spontanée à partir de valeurs partagées. Bien sûr elle implique une certaine vulnérabilité pour celui qui accorde sa confiance car il espère que l'autre partie aura un comportement juste et acceptable quelque soit les situations. La confiance instaure donc une dépendance entre les individus. Cette relation de confiance devient alors un actif co-construit. Il existe plusieurs types de confiance mais trois formes prédominent : la confiance inter organisationnelle, la confiance interpersonnelle, la confiance institutionnelle. La confiance interpersonnelle se base sur deux dimensions morales : l'intégrité et l'honnêteté du partenaire puis la bienveillance (Abbes et Perrin, 2005). C'est sur la confiance interpersonnelle et inter organisationnelle que se crée la réputation. La confiance institutionnelle quant à elle, s'inscrit dans un contexte social déterminé. Les individus s'engagent à respecter les construits normatifs et sociaux du collectif. Cette confiance les protège des aléas moraux (Simon, 2007). Enfin, la confiance inter-organisationnelle se construit sur les mêmes bases que la confiance interpersonnelle à l'exception qu'il s'agit d'une confiance entre organisations. Elle est le fruit d'expériences positives renouvelées dans le cadre de partenariat, de coopération. Bien que les types de confiance soient nombreux et largement débattus dans la littérature, la confiance développée par Sako (1992) a cependant retenue toute notre attention. En effet, elle nous semble apporter un éclairage supplémentaire et intéressant à la relation entre les gouvernements et les associations car elle s'intéresse à la relation contractuelle enchevêtrée dans des relations sociales. Elle présente les liens d'interdépendance entre les acteurs basée sur trois types de confiance : la confiance contractuelle, la confiance liée aux compétences et la bonne volonté. La confiance contractuelle se fonde sur un standard éthique universel, consistant à tenir ses promesses, qu'elles soient ou non fondées sur un accord écrit. Selon Sako (1992), le fait de se limiter à un accord oral reflète encore mieux qu'un contrat écrit le niveau de confiance entre les parties. Cela permet

d'alléger les mécanismes de contrôle portant sur l'exécution des engagements contractuels, et donc les coûts y afférents. La confiance contractuelle est nécessaire là où les contrats sont imparfaits. Le second type de confiance, la confiance basée sur les compétences est liée à l'attente d'un certain professionnalisme du partenaire, à savoir qu'il démontre des compétences techniques et managériales. Le troisième type de confiance, la confiance liée à la bonne volonté d'agir (dimension comportementale), est plus diffus et correspond à l'attente commune des parties d'agir et de s'impliquer volontairement pour le bien être de la relation et au-delà des obligations formelles pré définies. Cette attitude n'est pas fondée sur des promesses explicites mais sur le fait que les parties s'engagent « au-delà » du contrat et répondent de manière ouverte à des demandes du partenaire qui excéderaient le cadre économique normal. Cela renvoie à la conjecture que l'autre ne tirera pas partie des marges de manœuvre qui lui sont laissées et permet de favoriser la réactivité et la dynamique d'innovation. L'ensemble de ces approches est répertorié dans le tableau 1.

**Tableau 1 : Les différents types de confiance selon Sako (1992)**

Les différents types de confiance	Les critères
Confiance contractuelle	Confiance mutuelle Respect des engagements
Confiance liée aux compétences	Capacités Techniques Capacités Managériales Bonne réalisation de la tâche
Bonne volonté	Agir au-delà du contrat dans le sens d'une volonté commune Capacité d'initiatives

Le respect des engagements, la mise en œuvre de ces différents types de confiance et les efforts de collaboration entre les organisations peuvent avoir plusieurs conséquences. D'une part, ils contribuent à la bonne harmonie des relations et participent à la réputation des acteurs. Vice versa, la réputation influencera le développement de la confiance entre les deux parties. D'autre part, cela nécessite la mise en place de relations « de proximité ». Les partenaires s'inscrivent alors dans une relation de dépendance mutuelle où ils doivent intensifier la communication afin de rendre leur comportement plus prévisible ou afin de favoriser l'innovation. Dans un contexte où les organisations sont en proie à de fortes incertitudes, ce comportement de « proximité » devient majeur. Cela permet d'ajuster les comportements et les prises de décisions face à de nouvelles situations. D'autre part, cela réduit l'opportunisme des acteurs. C'est un moyen alternatif au contrôle qui peut être efficient dans de telles situations. A titre d'exemple, l'évolution des crises humanitaires, tant par leurs complexités (multiplication de micro crises locales), que par leur dangerosité (terrorisme) nécessitent des adaptations comportementales aussi bien pour les bailleurs que pour les organisations non gouvernementales. Le partage d'informations, la collaboration au-delà des relations contractuelles permettent d'adapter l'action humanitaire aux nouvelles données socio-économiques mondiales.

Les travaux d'Ingham et Mothe (2003, p. 124) montrent comment ce bon vouloir des partenaires et le partage d'informations contribuent à renforcer la confiance et à favoriser l'apprentissage. Ils avancent que :

- « les apprentissages revêtent des dimensions cognitive et comportementale qui s'appuient respectivement sur une confiance de compétence et de bonne volonté.
- l'apprentissage et la confiance naissent et se renforcent mutuellement au travers de la répétition des interactions sociales et de la coopération avec le partenaire.
- la confiance et les apprentissages collectifs se fondent sur le niveau individuel ».

Nous souhaitons dès à présent illustrer cette dynamique relationnelle à travers la relation entre les bailleurs institutionnels et les ONG. Nous voulons ainsi mettre en évidence les critères qui conduisent ces partenaires à travailler ensemble et à poursuivre la relation sur le long terme.

## **2 Le cas de la relation ONG / bailleurs institutionnels : description, analyse et discussion**

Pour mener à bien cette recherche nous avons rencontré les directeurs des ONG d'urgence et de développement suivantes : Médecins Sans Frontières, Médecins du Monde (MDM), CARE France et Action Contre la Faim (ACF) et un responsable de chaque organisation gouvernementale ou internationale en charge des relations avec les ONG : l'Office Humanitaire Européen (ECHO), le Ministère des Affaires Etrangères Français (MAE) et le Haut-Commissariat aux Réfugiés de l'Organisation des Nations Unies (UNHCR). Nous avons choisi ces organisations car ces ONG travaillent régulièrement avec les bailleurs rencontrés. La méthodologie utilisée repose sur une recherche qualitative. Nous avons administré un guide d'entretien semi directif qui portait sur les thématiques suivantes : les raisons qui ont conduit les acteurs à travailler ensemble, les attentes réciproques des acteurs, les conditions qui amènent les acteurs à collaborer sur le long terme et les raisons qui amènent les acteurs à rompre une collaboration.

Les entretiens, d'une durée en moyenne d'une heure pour chaque entretien, ont été enregistrés et intégralement retranscrits. Les données ont fait l'objet d'un codage thématique tel que préconisé par Miles et Huberman (1991). Nous nous sommes appuyé également sur le logiciel N6 pour coder et organiser nos données afin d'avoir une vision plus claire et thématique des résultats. Cela nous a permis également de réaliser des matrices ne serait-ce que pour croiser les attentes des organisations non gouvernementales et celles des bailleurs institutionnels. A l'issue de ce travail nous avons pu confronter nos résultats à la grille de Sako (1992) pour en faire émerger les principales caractéristiques.

### **2.1 Les acteurs rencontrés**

Une description des acteurs que nous avons rencontrés apporte les informations essentielles sur les caractéristiques de ces organisations. Cependant, les bailleurs rencontrés ont été choisis pour leur accessibilité et leur implication importante dans le financement des actions humanitaires. Les organisations non gouvernementales rencontrées bénéficient des financements de ces bailleurs et ont une influence notable dans le champ humanitaire due à leur notoriété, leur implication et la taille de leur organisation.

Médecins sans Frontières a été créé en 1971. C'est la première organisation d'urgence en France plus connue sous le nom des « French Doctors ». Elle obtient le prix Nobel de la paix en 1999. Cette association apporte une assistance médicale à des populations dont la vie ou la santé est menacée. C'est une organisation qui se veut indépendante de tous pouvoirs politiques, militaires ou religieux. Le personnel national (expatriés compris) représente, en 2010, 4889 postes en moyenne, le personnel du siège de l'association MSF France, 244. Les ressources de cette association s'élèvent à 229 M€. Elle intervient sur tous les continents. Cette organisation a assez de ressources financières pour ne pas dépendre des aides accordées par l'Etat français. Elle défend à ce titre son indépendance afin d'avoir une liberté totale d'action.

Médecins du Monde naît en 1980 suite à une scission avec Médecins Sans Frontières. Cette association intervient pour soigner les populations les plus vulnérables, améliorer les politiques de santé et l'accès aux soins. Elle emploie aujourd'hui 246 salariés et gère 1385 bénévoles. MDM intervient dans le monde entier. Les dépenses de MDM pour 2009 se sont élevées à 57,3 millions d'euros. Elle bénéficie des financements de ces trois bailleurs précités.

Care France fait partie du réseau Care international qui est une organisation d'origine américaine. Née en 1983, cette association intervient dans 26 pays, emploie 35 salariés et une vingtaine de bénévoles et gère un budget pour 2010 de 21,6 millions d'euros. Care France agit pour les populations les plus vulnérables et s'inscrit dans le mouvement d'éradication de la pauvreté. Elle travaille régulièrement et obtient les financements de ces trois bailleurs.

Action Contre la Faim (ACF) est née en 1979. Ses missions sont ciblées autour de la lutte contre la faim dans le monde. Cette association œuvre dans 40 pays. Les dépenses liées aux actions humanitaires pour l'année 2010 s'élèvent à 60,5 millions d'euros. Elle est en contact régulier également avec les trois bailleurs.

ECHO est créé en 1992 et est à l'heure actuelle, le premier bailleur institutionnel européen. Le montant de ses aides s'élèvent en 2009 à 834 milliards d'euros .

Le Ministère des Affaires Etrangères français a subi de nombreuses restructurations pour améliorer son implication dans le domaine humanitaire. Il existe un service en charge du développement (DGCID) et un service travaillant sur l'humanitaire d'urgence. Nous avons rencontré un des responsables des relations avec les ONG de la DGCID.

Le Haut-Commissariat aux Réfugiés de l'Organisation des Nations Unies est un bailleur multilatéral. Il redistribue l'argent collecté auprès des gouvernements, aux ONG pour des programmes d'action spécifiques.

Ces bailleurs contribuent largement au financement de l'aide humanitaire d'urgence et de développement. Dans un premier temps, nous présentons la relation afin d'éclairer le lecteur sur la situation. Les principaux résultats présentés ci-dessous sont issus de nos codages. Ils se déclinent en deux parties : les perceptions et les attentes des ONG puis les perceptions et les attentes des bailleurs. Cette première étape nous permettra ensuite de développer une analyse.

## **2.2 Les principaux résultats**

Le logiciel N6 utilisé pour analyser ces entretiens nous a permis d'identifier les différentes attentes exposées à la fois par les ONG et par les bailleurs et qui contribueraient à améliorer leur partenariat. Elles se déclinent en six attentes pour les ONG. Par ordre de croissance, c'est-à-dire, celles qui ont été le plus exprimées à celles qui n'ont été que rarement soulignées, on trouve : la transparence financière, la réduction des contraintes bureaucratiques, le professionnalisme des bailleurs, l'intérêt que les bailleurs portent aux actions des ONG, l'uniformisation des procédures mises en place pour améliorer le travail entre les ONG et les bailleurs, l'implication des bailleurs sur le terrain, l'indépendance politique, et l'innovation.

Du côté des bailleurs, huit attentes ont été mentionnées : un professionnalisme avéré des ONG, l'élaboration d'un contrat, une collaboration plus active, de la transparence et de la communication, une neutralité politique et religieuse, un vivier d'expert, des transferts de compétences, la prise en compte de mesures de sécurité.

Pour mieux comprendre les enjeux de ces principales attentes, une description plus précise et si besoin illustrée de quelques verbatims est présentée ci-dessous.

Bien que l'aspect financier soit une donnée importante à la relation, certaines ONG sont prêtes à ne pas poursuivre la collaboration avec un bailleur qui ne respecterait pas quelques engagements éthiques et notamment une certaine transparence financière. Même si les ONG françaises restent encore majoritairement dépendantes des fonds publics (le ratio moyen affiché par l'enquête sur les financements des associations de solidarité internationale de la commission coopération et développement est de 60/40 – Privé/Public), celles-ci souhaitent que le bailleur affiche plus



clairement sa politique financière, allège les procédures, respecte ses engagements en terme d'attribution de fonds, et ait la capacité de débloquer très rapidement des fonds lorsque cela est nécessaire. Trop souvent le délai entre l'acceptation de financement et le déblocage des fonds est trop long. Seul le DFID (Department of international development anglais) reste très réactif selon nos enquêtes.

« Le gouvernement français et la DAH sont limités en terme de budget, ils ne sont pas toujours très clair sur leur guidelines ». (ACF)

« Les américains .. sont exigeants mais ils ont beaucoup d'argent ». (Care)

« avec le gouvernement français, du MAE, il y a de moins en moins de liens... budget moins important...délais pour décaisser les fonds sont très longs ». (Care)

« Difficulté de travailler avec le HCR la pression morale est importante pour commencer le travail et ils ne remplissent pas toujours leur contrat ». (Care)

Les ONG attendent donc de leurs partenaires qu'ils soient bien organisés, réactifs, qu'ils connaissent bien les ONG, qu'ils soient conscients des réalités du terrain et aient une politique de sélection des ONG, qu'ils soient pragmatiques, qu'ils aient un processus contractuel clair et précis, et qu'ils tiennent leurs engagements qu'ils soient financiers ou non. Lors de nos entretiens, le DFID a souvent été cité comme référence. Les anglais ont un département humanitaire composé de professionnels recrutés sur des délais longs et ayant une bonne connaissance des dossiers. Le ministère des affaires étrangères français en revanche, affiche une rotation trop importante de leurs chargés de mission aux affaires humanitaires.

« On travaille de plus en plus avec DFID :..partenaire bien organisé,. réactif, colle au travail des ONG,.. cohérent entre les actions humanitaires et développement, ne perdent pas de temps dans les discours .... sont pragmatiques, savent où ils veulent aller... ont des brochures, ont des objectifs, ont des plans d'action, ont des budgets, sélectionnent les ONG, sont clairs dans le financement ». (ACF)

En revanche, les ONG déplorent les nombreuses contraintes bureaucratiques imposées par les bailleurs, liées aux contrôles de plus en plus fréquents, à la culture de l'évaluation et du résultat. Ces démarches alourdissent considérablement le travail des ONG qui n'en voient pas toujours la nécessité même si elles considèrent que l'harmonisation des procédures mises en place pour améliorer le travail entre les ONG et les bailleurs est indispensable. En effet, elles déplorent également que chaque bailleur ait ses propres procédures de recrutement, de financement, etc... Une uniformité des procédures à l'ensemble des bailleurs permettrait un gain d'énergie et de temps. Les ONG attendent donc une relation d'égal à égal. Elles ne souhaitent pas que les bailleurs leurs « dictent ce qu'elles ont à faire » mais elles sont sensibles lorsque ces derniers s'intéressent à leur mission et s'impliquent sur le terrain. Elles apprécient que les bailleurs institutionnels soient physiquement présents sur les lieux sinistrés car ils acquièrent ainsi une meilleure connaissance des réalités opérationnelles. Elles attendent également qu'ils prennent leurs décisions conformément aux besoins du terrain et non en fonction des pressions politiques. Toutes les ONG interrogées s'accordent à dire que l'implication du bailleur est importante. D'une part, cela permet de développer la communication à travers le partage d'expériences et d'autre part, cela favorise l'innovation.

« Les agents du DFID « sont ouverts à de nouveaux concepts, testent de nouvelles approches» (ACF).

« .. utilisent les ONG de manière intelligente.. DFID finance des postes de salariés chez Care pour des projets précis : analyse d'impact en Afrique,.. en matière de RSE, d'application de la loi NRE. (Care).

Toutefois, si les ONG acceptent une collaboration étroite avec les bailleurs afin de les impliquer plus dans les problématiques humanitaires, celles-ci en revanche défendent une neutralité politique.

Cette neutralité est très largement affichée par Médecins Sans Frontières qui clame très ouvertement toute indépendance avec les gouvernements. D'autres ONG sont sélectives en fonction des contraintes que leurs imposent les bailleurs comme en témoigne les verbatims ci-dessous.

« Les seuls bailleurs de fonds que l'on ne prend pas, ce sont les américains. Ils sont impliqués dans la majorité des conflits aux Etat Unis... beaucoup d'ONG doivent intégrer la politique étrangère américaine. L'USAID c'est écrit dans ses statuts, sert la politique étrangère américaine ». (MSF).

« Le 2ème bailleur que l'on ne prend plus c'est Ausaid Australie parce ils ont voulu nous faire signer un papier pour s'assurer que l'on était engagé durablement dans la lutte contre le terrorisme (nous demandent de nous assurer que l'on ne recrute pas, ou aide pas, des gens qui sont liés au terrorisme. On est dans l'incapacité totale de vérifier ce genre de chose ». (MSF)

Les attentes des bailleurs sont tout aussi nombreuses que celles des ONG.

Les bailleurs recherchent avant tout des partenaires opérationnels et professionnels, qui ont de l'expérience du terrain. Leurs expertises et compétences leur permettent ainsi de garder « la tête froide en toutes situations notamment de crise ». La compétence est un critère essentiel à la relation et se confirme dans la durée et par la réputation.

Les bailleurs souhaitent que la relation soit encadrée par un contrat. D'une part, le contrat permet de clarifier les rôles des différents acteurs ainsi que leurs obligations (mise en place d'indicateurs et d'objectifs cohérents et évaluables, respect des engagements financiers, etc..). D'autre part, certains bailleurs n'engagent aucune transaction avec des ONG qui ne dépendraient qu'exclusivement d'eux financièrement. Ils exigent des ONG qu'elles affichent une diversité des sources financements afin de ne pas être dépendantes d'un bailleur unique. C'est le cas notamment du bailleur ECHO. Ce dernier a par ailleurs une politique contractuelle bien organisée. Dès 1990, il a mis en place des contrats cadres de partenariats pour optimiser sa relation avec les ONG.

Ces contrats cadres ont plusieurs objectifs. D'une part, ils permettent au bailleur de se constituer un vivier d'ONG susceptibles d'intervenir à tout moment dans des situations d'urgence.

D'autre part, ils permettent d'assurer un contrôle régulier, soit en amont de l'intervention sous forme d'audit, afin de s'assurer du professionnalisme de l'ONG (diversité des sources financières, capacité de l'organisation, potentiel de compétences, etc..) soit en aval, par des évaluations menées dans le cadre de la réalisation des missions menées par les ONG. Devant la diversité d'ONG, l'adhésion des ONG aux normes qualité en vigueur dans la sphère humanitaire s'avère être un gage supplémentaire de sérieux pour les bailleurs.

Le degré de formalisation des procédures varie selon les bailleurs. Ainsi Perrin (2008) identifie les bailleurs « stratégiques » des bailleurs « d'ajustement ». Les premiers ont mis en place des procédures clairement définies, de recrutement et de travail avec les ONG partenaires (c'est le cas d'ECHO qui dispose d'un vivier pré sélectionné d'acteurs via les contrats cadres et sur lequel il s'appuie dès qu'un besoin se présente) ; les seconds ont une stratégie moins claire et font face aux enjeux du terrain en mobilisant des ONG avec lesquelles ils ont l'habitude de travailler sans pour autant avoir réalisé une pré sélection comme le fait ECHO, ou s'ajustent sur le terrain en recrutant des organisations locales et prêtes à intervenir rapidement.

Quelles que soient les stratégies prises, les ruptures de contrat sont rares voire exceptionnelles. Le seul moment où une rupture de contrat peut être envisagée, s'applique aux situations à haut risque, et pour lesquelles les gouvernements, par sécurité, interdisent toute intervention sur des territoires considérés comme extrêmement dangereux.

Toutefois, quelle que soit l'exigence du bailleur, tous s'accordent à dire qu'ils attendent des ONG une collaboration active et une relation durable. Cela s'explique en partie par le fait que les bailleurs n'ont finalement qu'un pouvoir de contrôle très faible. Ils souhaitent que les ONG communiquent plus sur les « réalités du terrain » et sur les problèmes qu'ils rencontrent au fur et à mesure que la mission se déroule et non en fin de parcours lors du bilan final. Les bailleurs ne souhaitent pas être « pris pour une banque ». Ils accordent donc plus de confiance aux ONG qui prennent l'initiative de communiquer régulièrement par rapport à celles qui « les mettent devant le fait accompli ».

Ils aimeraient également développer davantage le partage d'expérience afin d'éviter que certaines erreurs ne se reproduisent. Des réunions entre acteurs humanitaires sont donc organisées pour échanger sur les bonnes pratiques et sur toutes les difficultés rencontrées. Le MAE privilégie ce mode de fonctionnement. L'objectif est de tirer des leçons des expériences vécues et de partager les idées de chacun. Les bailleurs sont également à l'initiative de projet de consultation sur des thématiques internationales pour favoriser l'échange, l'innovation. Tous les ans, l'UNHCR invite des ONG (à peu près 300 organisations) à se prononcer sur des sujets traitant de thèmes importants sur l'humanitaire. Ces débats font l'objet de rapports annuels. Ils souhaitent ainsi avoir une meilleure connaissance du tissu associatif, et veulent développer l'apprentissage. C'est d'ailleurs un point régulièrement abordé lors de nos entretiens notamment pour les bailleurs qui privilégient l'échange aux relations plus formelles.

### **2.3 Plus qu'une relation de dépendance, une relation d'interdépendance**

Nous comprenons bien qu'il existe une dépendance financière au sens de Pfeffer et Salancik (1978). Mais le pouvoir des bailleurs sur les ONG reste relativement faible. Dès lors la relation s'inscrit plutôt dans une interdépendance constructive où la confiance et la bonne volonté des parties est fondamentale. C'est pourquoi l'approche conceptuelle de Sako (1992) s'adapte bien à notre cadre d'analyse. Au regard des éléments apportés ci-dessus, nous en dressons une synthèse reprise dans le tableau 3 ci-dessous.

#### **Un respect des engagements formels ou informels**

Au niveau du contrat, le bailleur attend de l'ONG qu'elle respecte ses engagements contractuels mais aussi qu'elle agisse conformément à l'éthique humanitaire. Elle doit pour cela agir dans le respect et la dignité des populations aidées, remplir les objectifs prévus, et exercer son métier avec rigueur et professionnalisme (rendus d'activités réalistes...). De l'autre côté, l'ONG espère que le bailleur respectera ses engagements financiers tant pour le montant alloué que pour les délais pour lesquels il s'est engagé. Un non-respect de ces conditions compromet les relations futures. Les ONG aspirent, à la fois à une stabilité qui n'affecte pas leur équilibre financier mais également à un décaissement plus rapide des fonds en provenance des bailleurs. La relation reste soumise à des contrôles permanents. L'ONG doit fournir tout au long de ses interventions des rapports d'activité et des rapports financiers qui conditionneront l'octroi ou non de l'aide financière supplémentaire adressée aux ONG par les bailleurs.

#### **Une confiance mutuelle basée sur des expertises**

Les ONG sont détenteurs d'actifs spécifiques propres à l'action humanitaire et à l'organisation. Les bailleurs font confiance aux humanitaires, à leurs compétences et leur professionnalisme pour mener à bien leur mission et à effectuer les choix pertinents en toute situation. De plus, les humanitaires attendent également des bailleurs un minimum de compétences qu'ils associent à la réactivité et la capacité de ceux-ci à comprendre les humanitaires et leurs positions. Les bailleurs dits « professionnels » sont ceux dont le personnel est permanent et spécialisé dans l'action humanitaire (DFID). La rigueur des bailleurs, la clarté de leur positionnement politique, stratégique, leur accessibilité, leur proximité (tant sur le terrain que par une écoute active), leur flexibilité (à contrario de la rigueur des contrats cadres), l'efficacité des équipes (dans la cohérence des

décisions prises sur le terrain et des relations avec siège) sont autant de facteurs qui rassurent les ONG.

### **Un intérêt pour l'amélioration des actions humanitaires**

Enfin, chacun des partenaires espère un investissement au-delà des relations liées aux théâtres d'opération. D'une part, les ONG attendent une plus grande participation des bailleurs aux problématiques humanitaires (prise de position des bailleurs sur des problématiques humanitaires), et un intérêt aux projets innovants (participation du DFID sur des projets en Responsabilité Sociale des Entreprises). Les ONG sont sensibles à ce que les bailleurs contribuent à la construction et l'amélioration de l'action humanitaire. Par ailleurs, les ONG constituent pour les bailleurs, un réel vivier de compétences qu'ils espèrent mettre à profit à la fois pour eux et pour d'autres ONG. D'une part, en tant que consultant, les ONG sont des interlocuteurs privilégiés pour éclairer les bailleurs sur des situations que ces derniers maîtrisent mal. D'autre part, dans un souci d'amélioration des pratiques humanitaires, certains bailleurs facilitent la transmission de connaissances entre les ONG par la mise en place de groupes de travail.

En synthèse, nous pouvons constater que l'aspect financier reste prioritaire dans la relation ce qui peut engendrer une asymétrie dans la relation, les ONG ne sont pas opposées à une structuration de l'espace humanitaire (amélioration de la qualité, mise en place de contrats de partenariats) si celle-ci permet une amélioration des relations. Il existe une forte relation de confiance qui lie les parties et qui se révèle à tous les niveaux de confiance définis par Sako (1992). Enfin, les acteurs (ONG et bailleurs) sont fortement dépendants, ce qui peut accroître le niveau d'exigence de chacun. L'apprentissage est également très présent dans cette dynamique relationnelle. Impulsée par les bailleurs et les ONG, il vise à : faciliter l'auto-amélioration ; favoriser la transmission d'expériences ; travailler collectivement et éliminer les barrières et les oeillères au sein des organisations dans l'idée d'élargir le potentiel créatif ; encourager le dialogue comme l'étude de différentes perspectives et expériences afin de créer une pensée créatrice. L'apprentissage dans ce cadre-ci a une portée collective et les organisations sont engagées dans une recherche continue de connaissances, via la transmission d'expériences, via les colloques ou les consultations... L'apprentissage peut également avoir une portée subjective et personnelle. L'interaction entre les bailleurs et les ONG comme le travail de restitution sous forme de rapports, peuvent conduire ces dernières à mieux analyser les problèmes rencontrés et tenter de les résoudre. Cette autoréflexion peut amener des ONG à revoir leurs stratégies ou leurs modes opératoires. L'apprentissage et la transmission permettent également d'établir les connections entre organisations et de favoriser le travail en réseau (Edwards, 1997). L'intérêt pour les bailleurs consiste à repérer les spécificités et les atouts de chacune des organisations, l'intérêt pour les ONG étant de mieux connaître les différents intervenants des actions humanitaires. Une synthèse des principaux apports de ces entretiens sont repris dans le tableau présenté ci-dessous.

**Tableau 2 : La confiance et attentes des acteurs au regard des travaux de Sako (1992)**

Les différents types de confiance	Les critères	Caractéristiques de la relation Attentes des bailleurs/ONG	Caractéristique de la relation attentes des ONG/bailleurs
Confiance contractuelle	Confiance mutuelle Respect des engagements	Rendre les précontrats à temps Respect du mandat Respecter le domaine de compétences Respecter les objectifs Etre réaliste sur les objectifs Respect des engagements	Tenir ses engagements quant aux promesses de financement Soutien financier rapide Etre clair sur la définition du budget alloué Afficher clairement la politique financière
Confiance liée aux compétences	Capacités techniques Capacités managériales Bonne réalisation de la tâche	Expérience Connaissance du terrain Opérationnalité Garder la tête froide en toute situation Savoir gérer les priorités	Réactivité, pragmatisme, rigueur Bonne connaissance des ONG Cohérences des relations siège/terrain Rédaction d'un contrat clair Capacité d'écoute, de compréhension, de communication Flexibilité Présence sur le terrain Pouvoir de décision à partir du terrain
Confiance portée sur la bonne volonté	Agir au-delà du contrat dans le sens d'une volonté commune Capacité d'initiatives	Communication Participation à des colloques Transparence sur les problèmes rencontrés Communication spontanée de l'ONG Soumissions d'idées Retour d'expérience Ne pas être pris pour une banque Viviers d'expertises (Main d'œuvre, idées..)	S'impliquer sur le terrain, sur des thématiques Ouverture à l'innovation

La collaboration s'inscrit d'une part dans un cadre normatif, contractuel qui place les bailleurs au rang des parties prenantes importantes à la relation et qui par conséquent leur procure un certain pouvoir de contrôle, au sens de la théorie de ressource et de l'approche de Ben-Ner et Van Hoomissen (1994). Cela peut conférer à ces derniers un certain pouvoir disciplinaire qui se manifeste par la nécessité des ONG à rendre des comptes. Toutefois ce pouvoir est très largement tempéré par l'incomplétude des contrats générée par l'environnement incertain dans lequel œuvre les ONG et les asymétries informationnelles. La relation de confiance et les notions d'engagement des parties sont donc des mécanismes propres et importants pour ce genre de relation. Loin de se limiter à une approche disciplinaire seule, cette relation s'inscrit dans une dynamique liée au pouvoir de coercition ou de conviction de chacune des parties. La confiance s'inscrit tout naturellement dans une préoccupation de relations à long terme. Elle permet de prendre en compte les notions de réputation et de responsabilité. La responsabilité morale et légale, de faire le meilleur pour accomplir sa promesse.

La solidité de la relation repose donc sur le degré d'implication des acteurs. Elle dépendra de la stratégie des acteurs, de leurs préoccupations, de leur positionnement et de leur comportement dans l'amélioration de la qualité des interventions humanitaires. Le sérieux des acteurs est prépondérant dans la poursuite d'une relation sur le long terme. Cette relation s'inscrit dans une dépendance réciproque où chacun respecte ses engagements. En privilégiant la concertation, le partage de savoir-faire et d'expériences, cette relation évolue vers une dimension cognitive, démocratique voire sociétale. Elle met au centre des débats les problématiques humanitaires intégrant de ce fait les autres parties prenantes importantes à la relation, notamment les

bénéficiaires directs des actions humanitaires. Cette relation s'inscrit dans un modèle de gouvernance prenant en compte une multitude de mécanismes. Des mécanismes disciplinaires, des mécanismes cognitifs, des mécanismes de confiance et de responsabilité. Cette recherche démontre entre autre l'importance du comportement dans la relation c'est la raison pour laquelle l'éthique dans le domaine associatif et humanitaire fait l'objet de recherches (Malloy et Argawall 2001 ; Jeavons 2005). C'est la raison aussi pour laquelle les acteurs humanitaires militent aujourd'hui en faveur d'un ordre humanitaire international afin de créer un organisme de défense et de régulation de la profession d'humanitaire.

## **Conclusion**

La relation entre ONG et gouvernement est une relation complexe dans un univers non marchand qui ne relève ni de la prestation de service définie par un prix, ni de la relation d'agence classique établie par le contrôle des droits de propriété. Cette relation, qui fait l'objet d'un examen approfondi dans cet article à partir d'observations empiriques menées sur un échantillon d'ONG et de bailleurs de fonds gouvernementaux, se construit en fonction d'une dépendance croisée : l'ONG est dépendante du financement public déterminé par la politique du gouvernement et le gouvernement est dépendant de l'expertise détenue dans l'humanitaire par l'ONG. Cette dépendance croisée, d'après les travaux de Pfeffer et Salancik (1978), ne permet pas de contrôler unilatéralement la relation pour l'un des partenaires : nous ne nous situons pas dans le registre de la prestation de service ; la dépendance n'est pas asymétrique, nous ne nous situons pas non plus dans la situation de confrontation évoquée au début de cet article. Dans cette mesure, la relation entre ONG et gouvernement relève d'une collaboration équilibrée, gouvernée par la confiance, au sens de Sako (1992) suivant trois critères essentiels : la transparence, la notoriété, le bon vouloir. La confiance commence par se construire dès l'établissement d'un contrat entre l'ONG et le gouvernement sur des bases rationnelles légales. Le respect des engagements mutuels sur le plan juridique, en toute transparence, permet de capitaliser sur l'expérience de la relation passée et de réduire les incertitudes pour la collaboration à plus long terme (confiance contractuelle). La confiance entre ONG et gouvernement repose également sur le savoir-faire et l'expertise détenue par l'ONG sur le théâtre des opérations humanitaires, elle s'appuie alors sur la notoriété de l'ONG, sur la capacité de l'ONG à capitaliser sur les missions accomplies avec succès ayant eu un retentissement dans la communauté des ONG (la confiance de compétences). Enfin, la relation entre ONG et gouvernement prend une dimension de long terme, au-delà des termes du contrat et de la maîtrise des compétences, à partir du moment où chaque partenaire est capable de faire preuve de bon vouloir (la confiance de bonne volonté) au sens de Sako, c'est-à-dire de mener des actions qui vont au-delà des simples mesures contractuelles : le soutien diplomatique du gouvernement, l'esprit d'initiative de l'ONG sur le terrain. Ce dépassement de soi réciproque est essentiel pour construire sur le long terme, une relation durable. En effet, la problématique humanitaire est tellement complexe dans son champs d'application qu'elle oblige régulièrement à s'engager sur le long terme, et donc à dépasser les limites du contrat juridique par un contrat moral, c'est-à-dire par la capacité de l'ONG à adopter un comportement éthique et à sortir du cadre purement contractuel, quand l'intérêt général le lui impose. Dans cette mesure, il devient important d'encadrer le bon vouloir, par la création d'un ordre social humanitaire (syndicat professionnel des ONG), permettant de mieux fédérer et d'harmoniser les pratiques des ONG, en accordant ainsi plus de visibilité aux différents bailleurs.

## Références

- Abbes-Sahli M., Perrin C. (2005), La confiance au coeur des relations ONG/Bailleurs, Communication à la XIVème conférence de l'AIMS, Pays de la Loire Angers-Nantes, 6-9 juin.
- Ben-Ner A., Van Hoomissen T. (1994), The governance of Non-Profit Organizations : Laws and Public Policy, *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 4, n°4, p. 393-414.
- Brinkerhoff J.M. (2002), Government-Nonprofit partnership : a defining framework, *Public Administration and Development*, vol. 22, p. 19-30.
- Coston J. (1998), A model and typology of Government-NGO Relationships, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 27, n°3, p. 358-382.
- Cyert R.M. March J.G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Etats-Unis, Prentice Hall : Englewood Cliffs.
- Donada C., Nogatchewsky G. (2008), Partenariat, vassalité, marché et seigneurie : 4 configurations de contrôle client-fournisseur, *Comptabilité, Contrôle, Audit*, vol. 1, p. 145-168.
- Edwards M. (1997), *Organizational learning in NGO : what have we learned ?*, Washington DC : World Bank.
- Fama E.F., Jensen M.C (1983), Separation of ownership and control, *Journal of law & economics*, vol. 26, p. 327-349.
- Fowler A. (1996), Demonstrating NGO Performance : Problems and Possibilities, *Development in Practice*, vol. 6, n°1, p. 58-65.
- Fukuyama F. (1994), *Trust : the Social Virtues and the Creation of Prosperity*, New York, Free Press.
- Ingham M., Mothe C. (2003), Confiance et apprentissages au sein d'une alliance technologique, *Revue française de gestion*, vol. 2, n°143, p. 111-128.
- Jeavons T.H (2005), *Ethical Nonprofit Management*, in Robert D.Herman, San Francisco, the Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management.
- Jensen M.C., Meckling W.H. (1976), Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n°4, p. 305-360.
- Malloy D., Agarwall J. (2001), Ethical climate in Nonprofit Organisation, *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 12, n°1, p. 39-54.
- Miles M.B., Huberman A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, De Boeck Université.
- Najam A. (2000), The Four C's of Government-Third Sector relations : cooperation, confrontation, complementarity, co-optation, *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 10, n°4, p. 375-396.
- Perrin C. (2008), Une explication de la gouvernance associative : l'exemple de l'aide humanitaire, *Revue Française de Gouvernance*, n°4, p. 159-180.
- Pfeffer J., Salancik G. (1978), *The External Control of Organizations : a Resource Dependence Perspective*, New York, Harper and Row.
- Sako M. (1992), *Prices, Quality and Trust : Inter-firm Relations in Britain and Japan*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Simon E. (2007), La confiance dans tous ses états, *Revue française de gestion*, vol. 6, n°175, p. 83-94.
- Warin P. (2002), The role of nonprofit associations in combating social exclusion in France, *Public Administration and Development*, vol. 22, n°1, p. 73-82.





## L'Évènement Culturel en Régie Directe, un levier pour l'Attractivité Durable du Territoire ? Analyse des Conditions Managériales de succès

\_\_\_\_\_ Edina Soldo & Charlène Arnaud & Olivier Keramidas \_\_\_\_\_

**Résumé** : L'un des problèmes inhérents à la gestion des administrations contemporaines décentralisées relève d'une modification profonde de leurs modes d'action (Divay et Mazouz, 2008). On constate notamment une intégration croissante des politiques et actions culturelles dans les stratégies territoriales et ce, afin de répondre à la volonté des territoires de s'inscrire dans un processus d'attractivité durable. Afin d'atteindre cette finalité stratégique, de plus en plus de territoires optent pour la mise en œuvre d'évènements, notamment culturels, considérés comme des objectifs intermédiaires. Cette ruée vers la ville festive et événementielle marque un changement dans le management territorial qui s'oriente de plus en plus vers un management de projet et questionne tout à la fois la conception de la stratégie autour de l'évènement ainsi que sa mise en œuvre au sein de l'organisation et sur le territoire. Ainsi le cas de la saison « Picasso-Aix 2009 » permet ici, à travers une étude de cas unique et exemplaire, de s'interroger sur les conditions managériales qui permettent de maximiser les potentialités de l'évènement culturel en tant que levier d'attractivité territoriale durable.

**Mots clés** : Évènement culturel, Attractivité territoriale durable, Stratégie et Gouvernance territoriale, Régie directe, Etude qualitative par investigation de cas unique.

## Introduction

Alors que les territoires se trouvent en face d'un phénomène grandissant de globalisation, les managers territoriaux sont de plus en plus enclins à mettre en œuvre des événements « à haute valeur ajoutée et à fort potentiel d'image, censés apporter aux villes renommée, supplément d'âme et impact médiatique » (Gravari-Barbas et Jacquot, 2007). Pourtant, malgré l'engouement d'un grand nombre de territoires pour la culture, il n'est pas certain que l'action culturelle mise en œuvre soit fructueuse (Lucchini, 2002). Parce que le succès n'est jamais garanti, cette recherche vise à **déterminer les conditions managériales requises pour que les impacts socio-économiques d'un événement culturel produit en régie directe, soient positifs et durables sur le territoire organisateur**. Elle invite donc à repenser le management d'un événement culturel produit par une collectivité locale à l'aune de finalités stratégiques se traduisant par une attractivité durable du territoire (politique, économique, sociale et citoyenne).

L'analyse du cas de la saison « Picasso-Aix 2009 » sur le territoire de la Communauté du Pays d'Aix<sup>3</sup> (CPA), au travers d'entretiens semi-directifs menés auprès d'un échantillon représentatif des parties prenantes de l'événement, permet, grâce à une analyse de contenu manuelle, de mettre en exergue les modalités et pratiques managériales émergentes. Cette recherche permet ainsi d'éclairer les managers sur « l'amont », c'est-à-dire sur ce qui permet de mener à bien un événement culturel produit en régie directe.

La première partie de cet article revient sur la littérature abordant la conception et la réalisation des événements culturels. L'objectif est d'aboutir à trois propositions de recherche qui seront discutées par la suite (I). Il est fait référence ici à des propositions de recherche et non pas à des hypothèses. Cela tient au positionnement épistémologique des chercheurs et à la logique de raisonnement mobilisée dans cette recherche. L'hypothèse, telle qu'entendue par K. Popper, renvoie à des démarches hypothético-déductives fondées sur la validation/réfutation des hypothèses. Notre objectif ici est de construire une réflexion sur la base de schémas de pensée intégrant des logiques inductives et abductives et non plus uniquement déductives, comme le conseille A. David (1999). Ainsi nous inscrivons-nous dans une démarche exploratoire de type abductif. L'abduction se définit comme « l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses [...]. L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter » (Koenig, 1993, p.7). Les trois propositions formulées dans cette recherche apparaissent dans le corps de texte au fur et à mesure des éléments théoriques qui viennent les nourrir. Cependant, elles sont bel et bien le fruit d'un long travail fait d'aller-retour entre théorie et terrain. D'ailleurs, un effet miroir apparaît dans la partie résultat, structurée elle-même autour des réponses apportées à ces trois propositions. Ainsi, sur la base de l'analyse qualitative du cas de la saison « Picasso-Aix 2009 » (II), les résultats, articulés autour des trois propositions de recherche, permettent de mettre en exergue les conditions de succès requises pour la production d'un événement culturel en régie directe (III).

### I. Concevoir et mettre en œuvre un événement culturel : de l'organisation au territoire

La revue de littérature qui s'accompagne de la présentation de trois propositions de recherche, replace le caractère événementiel de la manifestation au regard d'une notion de pérennité territoriale. La démarche analytique est ainsi construite autour de trois volets : la phase de formulation et de conception de la stratégie culturelle (P1) ; les impacts d'une exploitation en régie<sup>4</sup> sur le management interne à l'organisation publique porteuse du projet (P2) et la structuration d'un système de gouvernance territoriale efficace autour du projet (P3).

---

<sup>3</sup> Etablissement Public de Coopération Intercommunale (EPCI) : regroupement de communes ayant choisi de développer plusieurs compétences en commun, l'EPCI est un échelon territorial récent en France qui s'est particulièrement développé depuis la loi Chevènement de juillet 1999.

<sup>4</sup> L'exploitation en régie fait référence ici à l'internalisation de la gestion de l'événement au sein des services administratifs de la CPA. Il s'agit d'une gestion en régie directe (définie plus amplement dans la seconde section de la partie théorique).

## 1. **L'évènement culturel comme objectif intermédiaire de la stratégie territoriale**

Cette recherche s'inscrit dans la lignée des travaux traitant du management territorial stratégique (Divay et Mazouz, 2008 ; Hernandez, 2008 ; Decoutère et Ruegg, 1996). Les changements qui apparaissent dans diverses sphères de la vie locale (et notamment la réforme territoriale française en cours<sup>5</sup>) constituent l'un des tournants dans le métier des décideurs locaux faisant de plus en plus appel à la pensée stratégique. Au cœur de ce nouveau management<sup>6</sup>, la notion d'intention stratégique territoriale émerge (Hernandez, 2008). Loin d'une simple extrapolation du présent, l'intention stratégique (Hamel et Prahalad, 1989) permet à l'organisation de se projeter dans l'avenir, de penser à son futur souhaité, à ce qu'elle aspire à devenir. « Territorialiser » cette notion nécessite de prendre en compte les spécificités du territoire et de gérer la dualité qui s'opère entre le contexte et l'action (Hernandez, 2008).

Pour autant, le processus stratégique ne se réduit pas à l'étape ultime qu'est l'intention stratégique. Cette finalité est sous-tendue par la détermination d'objectifs intermédiaires. Ainsi, si « *les visions de villes assez comparables sont aussi assez semblables dans les grandes orientations* » (Divay et Mazouz, 2008, p.342), les objectifs intermédiaires qu'elles se fixent pour atteindre leur intention stratégique varie en fonction des acteurs et des spécificités du territoire. Certains choisiront ainsi la mise en œuvre d'un évènement culturel spécifique auquel ils attribueront des fonctions en termes de développement du territoire.

Manifestation planifiée avec un début et une fin délimités et mis en œuvre dans un but précis (objectifs assignés), l'évènement culturel renvoie ainsi à la dialectique éphémère/durable. Ephémère dans son existence, il peut cependant produire des impacts pérennes sur le territoire (Gravari-Barbas et Jacquot, 2007, p.2). Il se distingue des autres évènements par la création artistique toujours présente (création/diffusion) et renvoie à une définition restreinte du « culturel » entendu comme secteur d'activité<sup>7</sup>, excluant par là-même les évènements d'ordre religieux, traditionnel ou encore folklorique. L'évènement culturel se caractérise enfin par une double problématique de développement territorial et d'ancrage local de l'action. Ainsi conforte-t-il le rôle de la culture en termes de développement durable (externalités de la culture) tout en la mobilisant comme médium afin de donner du sens au territoire et de le différencier.

Dans une approche fonctionnelle des évènements, on peut considérer qu'il existe une typologie allant de la petite manifestation locale au méga évènement, construite autour des fonctions attribuées à chacun d'eux. Dans le cadre de cette recherche, il convient de s'arrêter quelques instants sur « l'évènement phare ». Ce dernier se définit comme un évènement majeur (foire, exposition, manifestation culturelle et sportive...) unique ou récurrent, à durée limitée et mis en œuvre sur un territoire principalement pour « *améliorer la visibilité, l'attrait et la rentabilité d'une destination touristique* » (Getz, 2005). Ce « *produit touristique spécifique* » (Hall et Page, 2009) possède une telle importance en termes d'attractivité, de qualité ou de publicité, qu'il constitue pour le territoire un véritable avantage concurrentiel (Hall, 1989 ; Ritchie, 1984).

**P1. Pour participer au renfort de l'attractivité durable d'un territoire, l'évènement culturel doit s'inscrire dans un processus stratégique territorial comme objectif intermédiaire.**

<sup>5</sup> Le projet de réforme territoriale en France est issu des propositions faites par le Comité pour la réforme des collectivités locales présidée par Edouard Balladur (mars 2009). Deux enjeux majeurs sont soulevés : (1) la nécessité de « *simplifier et rationaliser, pour mettre fin au "mille-feuille administratif" que représente la superposition de 36 789 communes, 101 départements, 26 régions et 15 900 syndicats intercommunaux* », (2) « *clarifier le partage des compétences entre les niveaux d'administration* ». Cette réforme s'inscrit dans le chantier plus vaste de gestion du niveau de l'endettement qui passe, au niveau de l'Etat, par la Réforme Générale des Politiques Publiques. (Citations issues du site internet vie publique : <http://www.vie-publique.fr/>).

<sup>6</sup> Il apparaît de manière évidente que la fracture entre la seule administration publique et l'émergence d'un véritable management public territorial est liée, en France, à la politique de décentralisation des années 80 qui a, successivement, attribuées compétences, autonomie et donc marges de manœuvres aux collectivités territoriales.

<sup>7</sup> Les activités relevant du secteur culturel (audiovisuel, littérature, arts plastiques, spectacle vivant, patrimoine) produisent des biens et services symboliques, qui jouent un rôle crucial dans les sociétés contemporaines.

## **2. La mise en œuvre d'un événement culturel en régie directe : un bouleversement des pratiques managériales**

L'élaboration et la mise en œuvre d'un événement culturel s'inscrit dans ce que d'aucuns nomment l'ingénierie culturelle<sup>8</sup>. Il convient de resituer cette démarche dans le contexte économique et institutionnel français. En France, la culture est en effet un « droit constitutionnel » et le secteur culturel fait l'objet d'une aide et d'une régulation importantes de la part du secteur public. La culture s'inscrit dans les biens publics en ce qu'elle est source d'externalités positives multiples pour les individus, les entreprises et plus globalement les territoires (Grefte, 2006, Heilbrun et Gray, 2001 ; Abbing, 1980). Dès lors, il est admis que cette activité doit être soutenue, assurée ou contrôlée par les collectivités (Etat, collectivités déconcentrées et décentralisées). De par les spécificités mêmes du champ culturel, ce contrôle est complexe. La majorité de la production culturelle est issue, non pas du secteur public, mais du privé (entreprises ou associations à but non lucratif). Pour autant, il est évident que le fort niveau de subventions, impliquant des cahiers des charges précis, permet d'orienter à minima l'activité du secteur.

Par ailleurs, le choix des modalités de gestion du service public détermine en grande partie le rôle et l'autonomie des organisations porteuses de projets culturels (régie directe, régie autonome, établissements publics, délégation de service public à une organisation privée...). Dans le cas de la saison « Picasso-Aix 2009 », il s'agit d'une exploitation en régie. Un service public est dit en régie directe lorsqu'une personne publique se charge de sa gestion considérant l'ensemble des risques liés à une telle exploitation (financiers, humains, logistiques, etc.). En d'autres termes, dans le cadre d'une régie directe, la collectivité assure elle-même la gestion du service public, avec ses propres moyens techniques, humains et financiers et ne dispose ni d'organes spécifiques ni de personnalité morale (article L.2221-8 du CGCT).

Le caractère éphémère et rare de l'évènement ainsi que sa nature culturelle viennent enfin questionner le mode de gestion des opérations courantes d'une collectivité publique et appellent au renouvellement des pratiques et modalités managériales (Koenig, 2006). « *S'organiser pour créer nécessite l'adoption de règles de gestion et de comportement différentes de celles généralement mises en œuvre dans le cadre de productions régulières* » (Benghozi, 2006, p.3).

P2. La mise en œuvre d'un événement culturel nécessite de **renouveler les modes de gestion quotidiens de l'organisation publique porteuse du projet.**

## **3. La nécessaire mise en place d'un système de gouvernance territoriale pour une attractivité durable du territoire**

De nombreux travaux ont donc montré que derrière les choix politiques et stratégiques effectués en matière culturelle et événementielle, c'est bien l'attractivité du territoire qui est en jeu et ainsi son positionnement sur le marché (Grefte, 2006). Pour autant, ces travaux privilégient généralement la dimension purement économique ou marketing (*attractivité économique*) visant l'attraction, principalement à court-terme, de flux externes au territoire. Il paraît donc nécessaire de replacer l'analyse des stratégies d'évènementiel culturel à l'aune d'une préoccupation de développement durable de l'attractivité territoriale, c'est-à-dire dans une lecture multidimensionnelle des impacts des actions mises en œuvre (cf. tableau 1).

---

<sup>8</sup> Cette dernière est entendue comme « *la capacité d'apporter des solutions optimales, en termes de qualité, de coûts et de délais, aux demandes exprimées par les partenaires de la vie culturelle pour la définition d'objectifs, la mise en œuvre de programmes, la mobilisation de financements et la réalisation technique de projets* » (Mollard, 2009, p.3).

**Tableau 1- Référentiel d'analyse de l'attractivité territoriale durable. Adapté de Soldo (2010)**

Critère d'attractivité territoriale évalué	Définition du critère	Impact attendu des stratégies culturelles
<b>Dimension Politique</b>	Pérennité de l'action ou de la politique publique engagée Pérennité du système de gouvernance	Pérennité de la mission d'intérêt général / Continuité des politiques locales dans le passé et l'avenir Cohérence de ces politiques / Légitimité de l'action politique Effets sur la gouvernance locale (essor de nouveaux acteurs, partenariats, appropriation de l'action par les parties prenantes...)
<b>Dimension économique</b>	Pérennité du modèle de développement économique choisi	Effets économiques directs et effets d'entraînement des dépenses injectées localement Effets sur les capacités d'innovation et de créativité territoriale, industries créatives, stratégies de filière Marketing du territoire et attractivité externe (population, entreprises, tourisme)
<b>Dimension sociale et citoyenne</b>	Renforcement de la cohésion sociale Amélioration de la qualité de vie	<i>Attractivité sociale :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Structuration du lien social et solidarité territoriale</li> <li>• Formation du capital humain</li> </ul> <i>Attractivité citoyenne :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorisation du patrimoine territorial / Amélioration du cadre de vie</li> <li>• Sentiment d'appartenance, valorisation du territoire : identité et fédération des acteurs</li> <li>• Démocratie locale, citoyenneté : satisfaction des usagers et ancrage local de l'action</li> </ul>

Il apparaît évident que dans une finalité d'attractivité multidimensionnelle, le portage public du projet doit être accompagné d'un réel investissement et d'une intégration des parties prenantes territoriales qui gravitent autour du projet, et notamment les acteurs politiques, les acteurs culturels, les entreprises locales, ainsi que les habitants.

L'événement culturel implique donc la mise en place d'une gouvernance territoriale, permettant de « créer les territoires comme des acteurs collectifs » (Le Galès, 2006, p.10) et de « gérer des activités ponctuelles, ayant une logique propre, en relation avec des partenaires multiples » (Benghozi, 2006, p.3). Dans cette optique, les partenariats « ouvrent des perspectives prometteuses pour une gouvernance future qui établirait une culture de convergence et de complémentarités multiples entre le public et le privé » (Sedjari, 2005, p.17). Il est essentiel de comprendre que ce n'est pas le partenariat en lui-même qui détermine une bonne gouvernance mais les acteurs qui s'en emparent et se l'approprient. Ce partenariat fait alors prévaloir des potentialités positives et facilite innovation et expérimentation sur le territoire.

Or, dans un système où s'emboîtent diverses échelles de décision<sup>9</sup> ; l'hybridation de règles et la négociation sont indispensables. Il est nécessaire d'inventer de nouveaux modes d'articulation et de régulation (Vion et Le Galès, 1998), de nouveaux lieux de concertation, de nouvelles techniques d'action et de décision, ainsi que de nouveaux processus, et ce afin de maintenir la stabilité et le développement du territoire (Leloup, Moyart et Pecqueur, 2005, p.327). En d'autres termes, il s'agit

<sup>9</sup> Le système public français décentralisé se caractérise par cinq échelons territoriaux d'intervention : l'Etat, la région, le département, les établissements publics de coopération intercommunale et les communes. De par la clause générale de compétence (instaurée dans les lois successives de décentralisation), tous ces échelons peuvent intervenir dans le champ culturel.

de mettre en exergue les relations entre les différents acteurs qui concourent à la réalisation d'un projet culturel dans un espace donné. L'émergence d'une dynamique collective est alors largement fonction de la capacité des acteurs du territoire à sortir de leur système de références pour prendre en compte les objectifs et les valeurs des partenaires (Casteigts, 2003).

P3. Lorsqu'il est défini comme objectif intermédiaire, l'évènement culturel nécessite une **mise en action collective de l'ensemble des parties prenantes du projet.**

## II. L'analyse de contenu manuelle comme traitement d'une étude de cas unique et exemplaire

Il convient à présent de revenir sur les aspects méthodologiques de cette recherche.

Il est nécessaire, dans un premier temps, de repréciser les enjeux méthodologiques de l'étude de cas unique (1). L'exemplarité du cas de la saison « Picasso-Aix 2009 » sera ensuite mise en exergue (2). Enfin, la démarche qualitative sera explicitée et défendue (3).

### 1. Enjeux méthodologiques de l'étude de cas unique

« De façon abstraite, on peut définir un cas comme un phénomène donné qui se produit dans un contexte délimité » (Miles et Huberman, 2003, p.55) par une temporalité et par un espace. L'étude de cas « est une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel, [...] et dans laquelle on mobilise des sources empiriques multiples » (Yin, 2003, p.25).

Il existe différentes formes d'étude de cas (Yin, 2003). Il est choisi ici de travailler sur un cas unique (dans une approche holiste) « en soulignant que la présentation de la particularité d'un contexte, la narration d'une histoire riche et singulière est de nature à augmenter la force de la démonstration » (Evrard, Pras et Roux, 2009, p.134). En effet, l'étude de cas unique permet une approche ethnographique en profondeur et facilite l'imprégnation du chercheur. Elle permet également de confirmer, de remettre en question ou d'étendre une théorie existante et de travailler sur des cas révélateurs. Or, la présentation de la saison culturelle « Picasso-Aix 2009 » laisse entrevoir les éléments saillants de l'exemplarité du cas.

### 2. Le cas « Picasso-Aix 2009 » : la Communauté du Pays d'Aix aux commandes de la saison culturelle<sup>10</sup>

La CPA, créée en janvier 2001, compte aujourd'hui 34 communes membres et 333 000 habitants. Située aux portes de Marseille, c'est au travers d'une politique culturelle qui lui est propre qu'elle se démarque des territoires voisins (cf. Encadré 1). En effet, la relation entre Aix-en-Provence et Marseille est depuis toujours conflictuelle, alimentée par des positionnements différents et des images territoriales qui les placent aux antipodes. Pourtant, à l'approche du méga évènement « Marseille Provence, Capitale européenne de la culture », une collaboration semble se dessiner entre les deux territoires.

Après la rénovation du musée Granet et le succès de l'exposition « Cézanne en Provence » qui a accueilli 450 000 visiteurs en 2006, la CPA a organisé, en coproduction avec la Réunion des Musées Nationaux (RMN), l'exposition « Picasso-Cézanne » (371 936 visiteurs).

---

<sup>10</sup> Cette partie a d'ores et déjà fait l'objet de développements en partie similaires dans des contributions précédentes des auteurs.

#### 4. Encadré 1- Objectifs de la saison « Picasso-Aix 2009 »

1. Ambition internationale de l'événement organisé : objectifs économiques et marketing
  - **Accroître la renommée du Pays d'Aix à l'international :**
    - Exposition majeure coproduite avec la Réunion des Musées Nationaux (ambition internationale, volonté de s'imposer parmi les grandes expositions internationales) ;
    - Montée en puissance du musée Granet considéré comme l'un des grands musées d'Europe (positionnement et marketing international) ;
  - **Attirer des touristes nombreux** (objectif : atteindre un niveau de fréquentation comparable à « Cézanne 2006 ») :
    - Ouverture de sites remarquables (ouverture du château de Vauvenargues, site inédit : opération marketing, produit très attractif pour les touristes) ;

2. Ambition locale de l'événement organisé : objectifs de démocratisation culturelle et d'animation du territoire
  - **Mailler culturellement et animer le territoire :**
    - Programmation pluridisciplinaire sur 12 mois dans le cadre d'une saison qui investit l'ensemble des communes de la CPA ;
    - Fédération et mobilisation des acteurs locaux (intégration des parties prenantes) ;
  - **Démocratiser la culture sur le territoire :**
    - Développement d'un volet pédagogique, afin de sensibiliser le public scolaire
    - Grille tarifaire adaptée aux différents publics (en fonction de l'âge, des revenus, de la localisation, etc.)

3. Ambition stratégique de l'événement organisé : préfigurer le projet « Marseille Provence 2013, Capitale européenne de la culture » (MP 2013)
  - **Positionner la CPA comme un acteur culturel de poids au sein du projet MP 2013**

Autour de l'exposition centrale, la saison « Picasso-Aix 2009 » a célébré le cinquantenaire de l'installation de Picasso sur les terres de Cézanne, dans le château de Vauvenargues, au pied de la Sainte-Victoire (montagne qui fait l'identité du paysage provençal et aixois). 63 manifestations sur le thème de la filiation entre les deux peintres ont été financées et labellisées saison « Picasso-Aix ». Le château où Picasso s'installa en 1959, dont il parlait en se targuant d'avoir acheté « *la Sainte-Victoire de Cézanne* », a ainsi ouvert ses portes au public pour la première fois au printemps. Afin d'associer un large public à cet événement, le musée Granet a accueilli le parcours multimédia « Picasso-Métamorphoses » et un partenariat a été mis en place avec l'académie d'Aix-Marseille, donnant le jour à près de 200 projets scolaires. Enfin, de multiples acteurs culturels du Pays d'Aix se sont mobilisés pour rendre hommage à un Pablo Picasso séduit par Cézanne, le seul de ses maîtres qu'il appelait... « Monsieur ».

Cette saison culturelle, d'un budget total de 6 millions d'euros (dont 15% de mécénat privé), peut être considérée comme un événement d'envergure. L'exposition centrale « Picasso-Cézanne » est la quatrième exposition en France en 2009 en termes de visiteurs et la première de province. La saison culturelle, quant à elle, a accueilli plus d'un million de visiteurs dont 29% de touristes étrangers.

En termes de gestion, cet événement n'a pas fait l'objet d'une mission externalisée mais d'une régie directe de la CPA. C'est l'ensemble des services qui s'est investi dans le projet, alors même que la gestion quotidienne des affaires était en cours. Bien entendu, les services de la culture (y compris le musée Granet) et de la communication ont été moteurs. Mais de nombreux autres services ont rempli les fonctions de support (comptabilité, informatique, ressources humaines, transports...).

L'exemplarité du cas s'exprime tout d'abord au travers des finalités stratégiques définies au préalable par l'Etablissement Public de Coopération Intercommunale pour cet « événement phare ».

Par ailleurs, la mise en œuvre de l'évènement en régie directe au sein d'une intercommunalité, ainsi que l'élargissement du système de gouvernance autour du projet permettent de questionner les problématiques organisationnelles et territoriales évoquées. Ainsi, ce cas semble exemplaire pour proposer un panel de préconisations managériales génériques et déclinables qui conditionnent la réussite d'un projet culturel de territoire assumé par une collectivité locale en régie directe.

### **3. Du recueil de données à l'analyse de contenu**

Si l'évaluation sur laquelle s'appuie cet article a mobilisé une méthodologie mixte, seules les données qualitatives ont été utilisées pour l'analyse.



## Encadré 2-Dispositif méthodologique de l'évaluation d'impacts socio-économiques

- Objectif de l'évaluation : déterminer les impacts politiques, économiques et socio-citoyens de la mise en œuvre d'un évènement phare tel que la saison culturelle « Picasso-Aix 2009 » sur le territoire de la Communauté du Pays d'Aix.
- Durée de l'évaluation : avril 2009-mai 2010. Rapport publié en septembre 2010.
- Évaluation fondée sur une méthodologie mixte :
  - \* 65 entretiens semi-directifs menés auprès d'un échantillon représentatif des parties prenantes
  - ♦Catégories de parties prenantes :
    - Organisation porteuse de projet (services administratifs de la Communauté du Pays d'Aix et des Communes membres) – 26 entretiens
    - Partenaires institutionnels (culturels, pédagogiques et médias) – 20 entretiens
    - Partenaires privés (structures culturelles labellisées, structures socioculturelles et partenaires financiers et commerciaux) – 19 entretiens
  - ♦Thèmes du guide d'entretien
    - Conception du projet
    - Rôles et relations entre les parties prenantes
    - Communication
    - Impacts attendus / résultats
  - \* 1164 répondants – questionnaire public (touristes et population locale) et non public (population locale)
  - \* Données secondaires internes (aux différentes structures interrogées)

Lors de la constitution de l'échantillon, deux types d'acteurs ont été ciblés, les acteurs porteurs du projet ainsi que les partenaires (institutionnels et privés) ayant contribué à la réalisation du projet (Cf. Encadré 2). 65 entretiens semi-directifs ont été menés, d'une durée variant de 45mn à 1h30 chacun, sur une période d'un an (avril 2009 à mai 2010). Ces entretiens ont fait l'objet d'une retranscription intégrale. Pour accroître les différences dans les données et le pluralisme des points de vue, il était nécessaire de varier le contexte d'observation. Pour cela, une attention particulière a été portée au fait d'interroger des personnes présentes sur l'ensemble du territoire de la CPA, ainsi que de varier les types de structure interrogées (taille, statut juridique, mission / objet) et les fonctions des personnes interviewées (artistes, administratifs, techniciens, élus, publics...). Plus précisément, l'échantillon final des personnes interrogées a été construit autour des critères suivants : le statut de la structure et par là même sa mission ; la localisation géographique ; le niveau de participation au projet ainsi que le degré d'implication de l'acteur.

En termes d'analyse de contenu, dans la mesure où le codage procède de l'interprétation du chercheur, la métaphore du « bricolage méthodologique » peut-être utilisée pour qualifier le processus retenu (Allard-Poesi, 2003). L'expression de « bricolage » renvoie en effet, à la grande part d'inventivité et donc de liberté pour le chercheur. Si cette idée de « bricolage » est souvent pointée par les détracteurs de la méthodologie qualitative, ce processus est au service d'une finalité bien précise : participer « *d'un processus de problématisation* » (Allard-Poesi, 2011, p.4).

Parce qu'aucun logiciel ne peut interpréter les données à la place du chercheur (Van der Maren, 1997 ; Bourdon, 2000), malgré les arguments de ces outils « pratiques », le codage a été effectué de manière manuelle (Wanlin, 2007). Les auteurs ont opté pour une grille de codage semi-structurée, construite sur la base de la littérature et reflète des principales thématiques du guide d'entretien (cf. Encadré 2). Au-delà de ces catégories pré-déterminées, le codage manuel a favorisé l'apparition de nombreuses autres catégories. De cette analyse de contenu ont ainsi émergé les propositions de recherche énoncées dans la revue de littérature et discutées dans les résultats ci-après.

### **III. Des étapes stratégiques et managériales qui conditionnent l'attractivité territoriale durable**

Les résultats s'articulent autour des trois grandes propositions formulées dans la revue de littérature. L'analyse critique des actions mises en place lors de l'évènement « Picasso-Aix 2009 » permet de dégager les principales conditions de succès requises dans le cadre de la régie directe d'un évènement culturel.

#### **1. Pour une approche fonctionnelle des évènements culturels**

Il apparaît que la nature de l'évènement culturel détermine en grande partie les objectifs qui lui sont assignés. La saison culturelle « Picasso-Aix 2009 » est un évènement phare autour duquel a été construite une stratégie culturelle à forte dominante « marketing ».

**Tableau 2- L'évènement culturel, objectif intermédiaire de la stratégie territoriale**

Problématique <sup>11</sup>	Observations issues du cas de la CPA	Facteurs clés de succès génériques <sup>12</sup>
<i>P1. L'évènement culturel doit s'inscrire dans un processus stratégique territorial en tant qu'objectif intermédiaire</i> <i>Volet 1 : formulation et conception de la stratégie</i>		
Pertinence d'une initiative publique dans le champ culturel	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Institutions culturelles de renom présentes sur le territoire</li> <li>* Nécessité d'un chef de file public qui coordonne les initiatives sur l'ensemble du territoire : niveau intercommunal compétent</li> <li>* Territoire de culture et de création : attractivité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* <b>Diagnostiquer les ressources culturelles du territoire</b></li> <li>* <b>Positionner clairement le porteur de projet en tant que producteur de culture</b></li> <li>* <b>Rendre lisible la politique culturelle locale et les initiatives existantes</b></li> </ul>
Cohérence et légitimité de la stratégie culturelle vis-à-vis de la stratégie territoriale globale	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Double légitimité de l'évènement qui doit s'inscrire dans l'international avec un ancrage territorial local :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans la continuité des politiques locales passées (Cézanne 2006) et à venir (Marseille Provence Capitale de la culture en 2013)</li> <li>- Déclinaison d'un projet national en province</li> </ul> </li> <li>* Reconnaissance du musée Granet comme un acteur clé du territoire</li> <li>* Ouverture inédite du Château de Vauvenargues</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* <b>Expliciter clairement la stratégie globale du territoire (trajectoire de développement passée, présente et future)</b></li> <li>* <b>Diagnostiquer les offres culturelles proposées par les autres territoires</b></li> <li>* <b>Définir clairement les finalités et les objectifs assignés à la stratégie culturelle</b></li> <li>* <b>Valoriser les ressources culturelles propres du territoire</b></li> </ul>
Efficacité de l'évènement culturel comme objectif intermédiaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Evènement d'envergure à forte visibilité</li> <li>* Evènement vecteur de valeurs et de création de sens</li> <li>* Evènement qui contribue au renfort d'une identité territoriale (saison thématique et label)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* <b>Concevoir une stratégie de marketing externe et s'assurer les compétences et savoir-faire nécessaires</b></li> <li>* <b>Concevoir une stratégie de marketing interne (organisation) et relationnel (avec les parties prenantes)</b></li> <li>* <b>Prendre en compte l'identité territoriale dans le choix de l'évènement (thématique, label, personnage,...)</b></li> </ul>

Le tableau 2 nous indique que le choix de l'évènement « Picasso-Aix 2009 » est pertinent. La pertinence de cette action est validée à l'aune de trois principaux arguments. (1) Tout d'abord, la politique culturelle est une compétence optionnelle de l'intercommunalité et, de par les institutions culturelles qui sont présentes sur le territoire ainsi que l'engagement d'un grand nombre d'acteurs culturels, le soutien et l'intervention de la CPA apparaissent comme essentiels. (2) Progressivement, les initiatives locales se sont structurées, notamment autour de la CPA qui se

<sup>11</sup> Les auteurs entendent par « Problématiques » les grands domaines de réflexion sur lesquels les managers doivent se pencher pour chaque volet du management culturel évènementiel (stratégique, mise en œuvre interne et externe).

<sup>12</sup> Les auteurs entendent par « Facteurs Clés de Succès Génériques » les préconisations managériales déclinables à différents projets culturels de territoire. Ces facteurs clés émergent suite à l'analyse critique du cas de la saison « Picasso-Aix 2009 » (c'est-à-dire au regard des « observations issues du cas de la CPA »).

positionne comme chef de file. (3) Cette récente cohérence dans les initiatives culturelles confère au fur et à mesure au territoire un statut de lieu de culture et de création qui le rend d'autant plus attractif. Sur la base de ces observations, il est possible de dégager trois facteurs clés de succès génériques qui mettent l'accent sur la nécessité des diagnostics stratégiques territoriaux, le positionnement du porteur de projet et la lisibilité de l'action publique engagée.

Un autre enjeu du volet stratégique tient dans la cohérence et la légitimité de la stratégie construite autour de l'évènement culturel. Cette dernière est questionnée au travers d'une logique de continuité avec les autres actions engagées. (1) Cette continuité est d'abord d'ordre temporel. La saison « Picasso-Aix 2009 » constitue le second évènement phare de la stratégie culturelle aixoise. Dans la lignée de « Cézanne 2006 », cet évènement s'inscrit dans les projets préfigurant « Marseille Provence 2013, Capitale européenne de la culture ». Progressivement, la stratégie culturelle s'oriente autour du renouvellement triennal d'évènements labellisés. (2) Ensuite, la continuité s'inscrit dans une logique spatiale. La légitimité de l'évènement au niveau local est forte (ancrage) et elle trouve par ailleurs un écho au niveau national et international (rayonnement touristique et médiatique du territoire et du musée Granet). (3) L'ancrage de l'évènement qui s'appuie sur des ressources patrimoniales (lieux et personnages) est mis en exergue. Le projet a été pensé en cohérence avec les spécificités et les ressources du territoire. Ainsi, si en 2006 l'atelier de Cézanne constituait le « lieu phare » et central du projet, la saison Picasso s'est bâtie autour du Château de Vauvenargues où a habité le peintre. Cela amène à préconiser une véritable démarche stratégique de benchmark puis de différenciation qui s'ancre dans le territoire en se saisissant de ses ressources spécifiques, notamment patrimoniales.

Enfin, dans une approche fonctionnelle du portefeuille territorial d'évènements culturels, il convient d'interroger l'efficacité de la saison culturelle étudiée en tant qu'objectif intermédiaire. (1) En effet, le choix de la production d'un évènement « phare » contribue à développer fortement l'attractivité externe du territoire dans une logique marketing. (2) De par l'ancrage fort de la thématique, l'évènement renforce également l'identité territoriale. Il participe à la construction symbolique du territoire en s'appuyant sur ses spécificités patrimoniales et naturelles. Sur la base de ces observations, il ressort que le succès d'une telle démarche dépend de la stratégie marketing mise en œuvre (interne et externe) et de la prise en compte de l'identité territoriale dans la démarche engagée.

## **2. Le nécessaire renouvellement du management au sein des services administratifs**

Le tableau 3 souligne le nécessaire renouvellement des pratiques et modalités managériales impliqué par une production culturelle en régie directe. C'est le choix de la CPA d'internaliser la mission porteuse du projet qui participe en effet directement à ce processus de changement. Dès lors, l'adaptation de la structure, du mode de gestion des ressources humaines ainsi que des outils mobilisés devient une nécessité.

**Tableau 3- Le projet comme outil de management interne**

<b>Problématique</b>	<b>Observations issues du cas de la CPA</b>	<b>Facteurs clés de succès génériques</b>
<i>P2. L'évènement culturel nécessite de renouveler les pratiques et modalités managériales internes à l'organisation publique porteuse du projet. Volet 2 : opérationnel interne</i>		
Adaptation de la structure de gestion	* Transversalité du mode de gestion (nombreux services mobilisés) * Groupe projet élargi pour de la convergence et de l'information qui circule / Groupe réduit créé au printemps 2009	<b>* Dans le cas d'une mission interne : décloisonner les services * Favoriser une structure pilote modulable qui garantisse à la fois l'efficacité de la décision et la circulation de l'information</b>

Problématique	Observations issues du cas de la CPA	Facteurs clés de succès génériques
Adaptation du mode de gestion des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Manque d'experts par rapport à la mission dédiée à « Cézanne en Provence »</li> <li>* Dysfonctionnement dans les recrutements trop tardifs : manque de compétences et savoir-faire</li> <li>* Problèmes de positionnement entre les services et la hiérarchie (ressenti, légitimité, reconnaissance, délégation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* <b>Diagnostiquer les besoins en termes d'expertise, de compétences et de savoir-faire</b></li> <li>* <b>Anticiper les recrutements et / ou formations nécessaires</b></li> <li>* <b>Définir le leadership du projet et fixer une ligne hiérarchique claire afin d'établir les rôles et les missions des différents services</b></li> </ul>
Adaptation des outils de gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Développement des outils et démarches de communication et reporting</li> <li>* Apparition d'outils issus du management de projet, encourageant la mobilisation et la mutualisation des ressources (budgétaires, logistiques...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* <b>Mettre en place des outils de gestion qui assurent une bonne communication interne</b></li> <li>* <b>Investir dans des outils propres au management de projet (logiciels comptables, tableaux de bord...)</b></li> </ul>

Deux éléments principaux sont à relever en termes de structure de gestion : l'instauration nécessaire d'un fonctionnement transversal et la création d'un groupe projet. (1) L'administration, historiquement cloisonnée, est encore perfectible dans la transversalité même si l'internalisation de la mission « Picasso-Aix 2009 » a obligé les différents services de la CPA à travailler ensemble et à coordonner leurs actions. (2) Par ailleurs, la mise en place, en forme plénière ou en petits comités, d'un groupe projet se réunissant de façon hebdomadaire, a assuré une certaine convergence, une mise en commun. Les acteurs ne sont pas toujours en ligne directe et pour eux, il faut que « *la discussion transite* ». Deux groupes se distinguent cependant : ceux qui sont dans une logique de résultats (groupe de référence – « noyau ») et ceux qui sont en attente (comité élargi). Sur la base de ces observations deux préconisations émergent. Il apparaît nécessaire de rendre plus naturelle la démarche de transversalité, en associant tous les services concernés au projet et en organisant des temps de réflexion et de travail commun. Pour répondre à cette logique, à l'instar de ce que la CPA a mis en place au printemps 2009, instaurer un groupe projet modulable en fonction des différents temps de la décision et de l'action paraît efficace.

En ce qui concerne la gestion des Ressources Humaines, un certain nombre d'observations peuvent être faites. Tout d'abord, un manque d'expertise en interne est relevé (1). Cela conduit à un ressenti global assez négatif dans certains services auxquels aucune légitimité n'a été accordée car ils n'ont pas le statut d'experts ni l'expérience nécessaire (ex. service communication). Par ailleurs, des dysfonctionnements majeurs apparaissent en termes de recrutements, la CPA n'ayant pas anticipé suffisamment les besoins (2). Enfin, une dispersion de la responsabilité (groupe de projet élargi) ainsi qu'un manque de positionnement en termes de leadership génèrent des tensions et des temps de décision trop longs (3). Ces observations conduisent à formuler plusieurs préconisations. Dès la conception du projet, il convient de diagnostiquer les besoins nécessaires en ressources humaines. Lorsque les savoir-faire, compétences et connaissances ne sont pas disponibles en interne, il faut mener une campagne de recrutement bien en amont. Enfin, le leadership du projet ainsi que les rôles et missions attribués aux différents services administratifs doivent être clairement établis pour éviter une perte d'efficacité dans la mise en œuvre.

Au regard de la problématique propre aux outils de gestion, il ressort que l'utilisation d'outils de communication et de reporting se développe entre services (1). Pour exemple, les nombreuses réunions font l'objet de compte-rendu avec relevé de décisions et les mails et le téléphone sont fréquemment utilisés pour évoquer les problèmes spécifiques. (2) D'autre part, des outils de gestion et logiciels propres au management de projet sont mis en place. Ils favorisent la mutualisation et la mobilisation des ressources, tout en garantissant une plus grande efficacité de leur allocation au

sein du projet. Malgré les évolutions observées, les outils développés demeurent parfois embryonnaires pour encourager la transversalité des modes de gestion. Ainsi, développer des outils de communication fondés sur le partage de données et l'interactivité (type plateformes collaboratives, open data...) améliorerait considérablement la transparence et la richesse de l'information en interne. Enfin, homogénéiser les outils de gestion support (logiciel de comptabilité, tableaux de bord...) favoriserait la cohérence des actions mises en place.

### 3. Une stratégie d'intégration des parties prenantes

La production d'un événement culturel nécessite une mise en action collective sur le territoire. Les différentes parties prenantes doivent être impliquées : élus territoriaux, structures culturelles, partenaires financiers, habitants ou encore commerçants. Il existe alors plusieurs niveaux de lecture tels que présentés dans le tableau 4 (strate 1. La sphère institutionnelle ; strate 2. La sphère culturelle ; strate 3. L'ensemble des parties prenantes).

**Tableau 4- Un système de gouvernance territoriale favorable à l'émergence d'une attractivité territoriale durable**

Problématique	Observations issues du cas de la CPA	Facteurs clés de succès génériques
<i>P3. L'évènement culturel nécessite une mise en action collective du territoire. Volet 3 : opérationnel externe</i>		
Strate 1: la sphère institutionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Volonté d'élargissement géographique et politique de la stratégie culturelle sur l'ensemble de la CPA, mais manque de relais auprès des services communaux</li> <li>* Renforcement des liens avec l'environnement institutionnel : la Réunion des Musées Nationaux dans le cadre de l'exposition centrale, le Conseil Général et le Conseil Régional dans le cadre des projets labellisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* <b>Associer les élus des différentes collectivités territoriales concernées par la mise en œuvre du projet dès sa conception</b></li> <li>* <b>Formaliser des partenariats solides et engageants avec les acteurs institutionnels</b></li> </ul>
Strate 2 : la sphère culturelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Thématique artistique de l'évènement fédératrice (réseau de petits acteurs : « filet territorial »)</li> <li>* Offre culturelle qui a irrigué l'ensemble du territoire</li> <li>* Développement du processus de labellisation des projets</li> <li>* Différentiel qualitatif dans l'offre artistique labellisée</li> <li>* Manque de visibilité des acteurs culturels autres que le musée et le Château</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* <b>Concevoir et proposer une thématique artistique forte que tous les acteurs culturels puissent s'approprier</b></li> <li>* <b>Identifier et mobiliser les acteurs culturels de l'ensemble du territoire</b></li> <li>* <b>Concevoir des pratiques et des outils incitatifs (participation à un collectif, incitation financière...)</b></li> <li>* <b>Assurer une reconnaissance et une visibilité à l'ensemble des acteurs culturels impliqués dans la réalisation du projet</b></li> </ul>
Strate 3 : l'ensemble des parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Formalisation de quelques partenariats mais manque global de pérennité des réseaux créés</li> <li>* Manque d'intégration des acteurs socioculturels au projet</li> <li>* Mise en place d'outils d'accompagnement, de formation et d'information à destination des différentes parties prenantes (mécènes, commerçants, établissements pédagogiques, visiteurs...)</li> <li>* Mise en place d'une évaluation des impacts socio-économiques ayant permis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* <b>Penser l'éphémère dans la durabilité : établir des conventions cadres ré-activables à chaque opération</b></li> <li>* <b>Prioriser les parties prenantes en fonction de leur influence sur l'atteinte des objectifs du projet</b></li> <li>* <b>Proposer des outils d'accompagnement, de formation et d'information aux différentes parties prenantes</b></li> <li>* <b>Mettre en place une évaluation « chemin faisant » aux finalités cognitives et de pilotage</b></li> </ul>

Problématique	Observations issues du cas de la CPA	Facteurs clés de succès génériques
	une remontée d'informations du terrain et des préconisations pour un réajustement de l'action future	

Au niveau des partenaires institutionnels, l'évènement a des effets indéniables. (1) Impulser la saison « Picasso-Aix » autour de l'exposition centrale au musée Granet permet l'élargissement de la problématique culturelle à l'ensemble de la CPA et intègre les différents lieux et opérateurs en ce qu'ils constituent une valeur ajoutée pour le territoire. Toutefois, le manque de relais de la part des services communaux a parfois entravé la volonté d'irrigation du territoire. (2) Par ailleurs, cet évènement renforce les liens existants avec les partenaires institutionnels des différents échelons territoriaux (Réunions des Musées Nationaux pour la coproduction de l'exposition, Départements et Région pour la labellisation et la subvention des acteurs culturels). Ces observations nous amènent à souligner deux conditions essentielles de la mise en action collective : l'association des élus locaux au projet dès sa conception ainsi que la formalisation de partenariats avec les principaux acteurs institutionnels.

La cristallisation de la saison autour d'une thématique culturelle fédératrice est très positive en termes de gouvernance culturelle (1). (2) L'ensemble du territoire de la CPA est irrigué par les manifestations. Cela témoigne de l'engouement des acteurs culturels qui ont voulu être actifs, participer, décider, « *en être* ». (3) Cependant cette volonté de participer, ce foisonnement de projets proposés à la labellisation, doivent être maîtrisés. Tout l'enjeu du processus de labellisation est effectivement de créer un engouement autour de cette thématique et de favoriser l'émergence et l'intégration des acteurs clés. Mais il faut être capable d'assurer la cohérence de l'ensemble des manifestations labellisées tant en termes de qualité (4) qu'en termes de visibilité (5). Il en ressort que le choix de la thématique de l'évènement est primordial. Ensuite, l'intégration du vivier d'acteurs culturels local ne peut s'effectuer qu'après un diagnostic territorial qui permet l'identification de ces acteurs. Leur participation dépend largement de la mise en place de dispositifs incitatifs. Enfin, concernant la campagne de communication, il est indispensable de garantir une équité en termes de visibilité à l'ensemble des acteurs investis.

En ce qui concerne la gestion des parties prenantes, on observe qu'il y a eu création de quelques partenariats à court terme entre structures culturelles, formalisation voire réactivation de certaines collaborations (ex. partenariats médias), mais qu'il n'y a pas eu de véritable pérennisation (1). Différents acteurs ont eu l'impression de passer à côté d'un véritable projet de territoire. (2) Pour aller plus loin, il apparaît même que des acteurs essentiels dans la mise en œuvre d'un tel projet n'ont pas été intégrés (notamment les centres sociaux), par manque de financement, de coordination entre les structures, de communication ainsi que d'information. (3) Pourtant, des efforts notoires ont été constatés en termes de mise à disposition d'outils d'accompagnement, de formation et d'information, pour les commerçants ainsi que les équipes pédagogiques des établissements scolaires participants. Pour exemple, 500 mallettes pédagogiques ont été mises à disposition des commerçants et des enseignants. (4) Enfin, le rôle de l'évaluation « chemin-faisant » en termes de transparence de l'action publique engagée est à souligner. Outre les outils d'accompagnement et la démarche d'évaluation qui apparaissent comme des leviers efficaces de gouvernance territoriale, deux préconisations peuvent être ajoutées. Tout d'abord, il est nécessaire d'insister sur la formalisation et la pérennisation des partenariats. Un outil pourrait être mis en place : la convention cadre qui engage les partenaires de façon pluriannuelle tout en autorisant des ajustements à la marge (avenants). Enfin, un diagnostic de l'ensemble des parties prenantes s'impose. Ce dernier doit permettre d'identifier les partenaires prioritaires en ce qu'ils participent directement à l'atteinte des objectifs du projet.

## **Conclusion**

La CPA, qui a tout d'abord opté pour une régie autonome (mission externalisée hors voie hiérarchique administrative classique pour « Cézanne 2006 »), s'est finalement orientée vers une régie directe pour gérer l'évènement « Picasso-Aix 2009 ». L'exploitation en régie, si elle implique un management beaucoup plus lourd en interne, octroie, en revanche, un pouvoir de décision et d'action plus fort à l'administration publique en charge du projet. Ce mode de gestion peut également être un accélérateur d'apprentissage et de changement, dans des bureaucraties administratives historiquement cloisonnées et fermées, mais qui s'orientent de plus en plus vers du management de projet ouvert sur le territoire et les partenaires potentiels. Les contributions managériales de cet article, clairement orientées vers les porteurs publics de projets culturels, apparaissent donc, dans ce contexte, cruciales afin de donner les clés d'un management public d'évènementiel culturel ancré dans le territoire. A ce titre, il semble intéressant d'évoquer une voie de recherche en direction du portefeuille d'évènements culturels dont disposent les territoires. En effet, de la petite manifestation locale au méga évènement, les attentes en termes d'impacts tout comme les modes de gestion vont être extrêmement disparates. Il serait donc opportun de questionner les différents éléments de ce portefeuille dans une approche comparée à l'échelle de l'évènement, et dans une approche stratégique globale au niveau du portefeuille. En effet, chaque évènement culturel est unique et l'analyse d'un seul évènement ne peut en aucun cas conduire à une généralisation des résultats. Une extension des études de cas d'évènements culturels tout comme la mise en œuvre d'une méthode quantitative confirmatoire apparaissent comme des voies de prolongement permettant de dépasser les limites de cette recherche. De plus, chaque territoire dispose de ressources spécifiques et de modalités de l'action publique locale propres. Ainsi, l'analyse de la stratégie d'évènementiel culturel du territoire de la Communauté du Pays d'Aix renvoie-t-elle à un territoire et à un contexte uniques. Au-delà de l'analyse d'un portefeuille territorial, une comparaison inter-territoriale renforcerait également la validité des résultats. Enfin, si cet article s'est focalisé sur l'un des modes de gestion du service public (la régie directe), il convient de noter que dans le cadre de l'organisation d'un évènement culturel, le portage public peut s'exprimer dans d'autres modalités. Il serait donc extrêmement intéressant de proposer une analyse comparée qui permettent de mettre en exergue les points de divergence en termes de gestion d'évènementiel culturel.

## **Références bibliographiques**

- H. Abbing, "On the Rationale of Public Support to the Arts, Externalities in the Arts Revisited", in Economic Policy for the Arts, W. S. Hendon, J.L. Shanahan, A.J. Mac Donald, Cambridge, Massachussets, Abt books, 1980, pp.34-42.
- F. Allard-Poesi, « Le codage n'est pas un 'truc' méthodologique ou du codage comme 'problématisation' », Le Libellio d'AEGIS, 2011, vol.7, n°3, pp.3-8.
- F. Allard-Poesi, « Coder les données », in Giordano Yvonne, Conduire un projet de recherche dans une perspective qualitative, pp. 245-290, 2003.
- P.J. Benghozi, « Les temps modernes : de la gestion des organisations à la gestion de projet. Le modèle du secteur culturel », Hermès, janvier 2006, p.3.
- S. Bourdon, « L'analyse qualitative informatisée: logique des puces et quête de sens », Recherches Qualitatives, 2000, vol.21, pp.21-44.
- M. Casteigts, « Le management territorial stratégique », in Sedjari A., Gouvernance et conduite de l'action publique au 21ème siècle, pp.287-314, coll. Espaces et territoires, éd. L'Harmattan, 2003.
- A. David, « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion », Conférence de l'AIMS, 1999, 23 p.
- S. Decoutère, J. Ruegg, D. Joye, Le Management territorial. Pour une prise en compte des territoires dans la nouvelle gestion publique, Lausanne, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, 1996.



- G. Divay, B. Mazouz, « L'émergence du gestionnaire local », in Le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par les résultats, B. Mazouz, Paris, L'Harmattan, 2008, pp.333-360.
- K.M. Eisenhardt, "Building Theories from Case Study Research", Academy of Management Review, 1989, vol.14, n°4, pp.532-550.
- Y. Evrard, B. Pras, E. Roux, Market. Fondements et méthodes des recherches en marketing, 4ème édition, Dunod, 2009.
- D. Getz, Event management and event tourism, 2nd ed., Cognizant, 2005.
- M. Gravari-Barbas, S. Jacquot, « L'événement, outil de légitimation de projets urbains : l'instrumentalisation des espaces et des temporalités événementiels à Lille et Gênes », Géocarrefour, 2007, vol.82, n°3, 16 p.
- X. Greffe, La mobilisation des actifs culturels de la France : de l'attractivité culturelle du territoire ... à la nation culturellement créative. Rapport de synthèse sur l'attractivité culturelle, document de travail du DEPS, Paris, mai 2006, n° 1270.
- M. Hall, "The definition and analysis of hallmark tourist events", GeoJournal, 1989, vol.19, n°3, pp.263-268.
- C. Hall, S. Page, "Progress in Tourism Management: From the geography of tourism to geographies of tourism – A review", Tourism Management, 2009, vol. 30, n°1, pp.3-16.
- G. Hamel, C.K Prahald, "Strategic Intent", Harvard Business Review, may-june 1989, pp.63-76.
- J. Heilbrun, C.M. Gray, The Economics of Art and Culture, 2<sup>d</sup> edition, Cambridge, University Press, 2001.
- S. Hernandez, « Paradoxes et management stratégique des territoires : étude comparée de métropoles européennes », Vie et sciences économiques, 2008, vol.1, n°178, pp.54-75.
- G. Koenig, « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », Revue Française de Gestion, 2006, vol.1, n°160, pp.293-306.
- G. Koenig, « Production de la connaissance des pratiques organisationnelles », Revue de Gestion des Ressources Humaines, 1993, vol.9, Novembre, pp.4-17.
- P. Le Galès, Gouvernement et gouvernance des territoires, Paris, éd. Problèmes, n°922, La Documentation Française, mars 2006, p.10.
- F. Leloup, L. Moyart, B. Pecqueur, « La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? », Géographie, Economie et Société, 2005, vol.7, pp.321-331.
- F. Lucchini, La culture au service des Villes, Paris, collection Villes, éd. Economica, 2002, 262 p.
- M. B. Miles, M. Huberman, Analyse des données qualitative, 2<sup>de</sup> édition, De Boeck & Larcier, 2003.
- C. Mollard, L'ingénierie culturelle, Paris, Que sais-je?, Presses Universitaires de France, 2009, p.3.
- J. R. B. Ritchie, "Assessing the impacts of hallmark events: Conceptual and research issues", Journal of Travel Research, 1984, vol.23, n°1, pp.2-11.
- A. Sedjari, Partenariat Public Privé et gouvernance future, Rabat, L'Harmattan, 2005, pp.17-25.
- E. Soldo, « Partie 2, Chapitre 1 : Le management culturel public au secours des stratégies d'attractivité durable des territoires », dans Culture et attractivité des territoires : où en sommes-nous ?, C. Berneman, B. Meyronin, Paris, éd. L'Harmattan, 2010, pp.95-121.
- E. Soldo, O. Keramidas, M. Favre (dir), L'impact socio-économique durable de la manifestation « Picasso-Aix 2009 », sur le territoire du Pays d'Aix, rapport d'évaluation chemin faisant menée en partenariat avec la CPA et la CCIMP, éditions CPA, 2010.
- J.-M. Van der Maren, « Comparaison de l'efficacité de logiciels Mac/Os spécialisés et commerciaux dans l'analyse de données qualitative », Recherches Qualitatives, 1997, vol.16, pp.59-92.
- A. Vion, P. Le Galès, « Politique culturelle et gouvernance urbaine. L'exemple de Rennes », Politiques et Management Public, 1998, vol.1, pp.1-33.

P. Wanlin, « L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels », Recherches Qualitatives, 2007, Hors Série n°3, pp.243-272.

R. Yin, Case study research: Design and methods, Newbury Park, Sage Publishing, 1989, 168 p.



## ***Les Cahiers de recherches du LAREQUOI***

### **RÉTROSPECTIVE DES SOMMAIRES 2013 – 1999**

#### Direction scientifique :

- depuis 2011 : Professeur Annie BARTOLI  
Directrice de la Recherche  
Directrice du LAREQUOI, Laboratoire de recherche en management
- de 1999 à 2010 : Professeur Philippe HERMEL  
Doyen de l'Institut Supérieur de Management - UVSQ

#### Coordination des Cahiers :

- depuis 2013 : Emmanuel Aman-Morin, Ingénieur de recherche
- de 2011 à 2013 : Fatima YATIM, Ingénieur de recherche
- de 2010 à 2011 : Sébastien CHEVREUIL, Ingénieur de recherche
- de 2009 à 2010 : Jean-Marie SECA, Directeur Adjoint du LAREQUOI, MCF HDR
- de 2007 à 2009 : Pascal CORBEL Maître de Conférences HDR
- de 2003 à 2006 : Jihen SEBAÏ, Maître de Conférences depuis 2009
- de 1999 à 2002 : Odile UZAN, Maître de Conférences

#### Secrétariat du LAREQUOI :

- Depuis 2012 : Cindy ROUGETET
- de 2009 à 2011 : Arbia POLLET, Laetitia GIORLANDA
- de 2008 à 2009 : Nathalie DEVIN
- de 1999 à 2007 : Sylvie YUNG

[secretariat.larequoi@uvsq.fr](mailto:secretariat.larequoi@uvsq.fr)

Tél. +331 39 25 55 34



## SOMMAIRE 2013/1

<b>Christophe Assens</b> .....	<b>X</b>
“Entre territoire et marché. La stratégie bipolaire des coopératives agricoles”	
<b>Mourad Attarça &amp; Hervé Chomienne</b> .....	<b>X</b>
“Décisions publiques et rôle des lobbies : le cas de la sécurité routière”	
<b>Annie Bartoli, Philippe Hermel &amp; Gunel Safarova</b> .....	<b>X</b>
“Tensions in managing chang : innovation vs. tradition ?”	
<b>Christophe Lips &amp; Gilles Rouet</b> .....	<b>X</b>
“Innovation at the University : Observations and Perspectives”	
<b>Christelle Perrin</b> .....	<b>X</b>
“Les politiques publiques et l’aide financière humanitaire internationale“	
<b>Stela Raytcheva &amp; Karim Said</b> .....	<b>X</b>
“La relativité des pratiques d’analyse et de prise d’une décision risquée en question : Les cas des banques Françaises implantées en Bulgarie”	

## SOMMAIRE 2012/2

<b>Christophe Assens &amp; Christelle Perrin</b> .....	<b>8</b>
L'intelligence économique une stratégie de réseau pour les entreprises	
<b>Mourad Attarça &amp; Hervé Chomienne</b> .....	<b>26</b>
Le rôle managérial des chefs d'établissement : une évolution symétrique aux mutations des « bureaucraties professionnelles »	
<b>Annie Bartoli &amp; Cécile Blatrix</b> .....	<b>49</b>
Des sciences modestes de l'action publique ? Politiques et management publics face à la crise	
<b>Théodora Miere Pelage &amp; Alain Kiyindou</b> .....	<b>68</b>
Réseaux virtuels, reconstruction du lien social et de l'identité dans la diaspora noire	
<b>Yannick Rakotondravoavy</b> .....	<b>80</b>
Fondements théoriques de la gouvernance stratégique des partenariats public-privé	
<b>Michael Viegas Pires</b> .....	<b>101</b>
La perspective culturelle multiple en management interculturel : proposition d'un cadre théorique	

## **SOMMAIRE 2012/1**

### **Christophe ASSENS**

Les comportements opportunistes dans la coopération. Le cas de l'union nationale des coopératives d'élevage et d'insémination animale.

### **Annie BARTOLI & Martine BRASSEUR**

Le management public. Pour un management public performant et humaniste.

### **Annie BARTOLI & Bruno PAULMIER**

Forgeville. Mobiliser les agents publics dans un contexte de crise.

### **Alain BOUVIER**

Un petit pas vers la méta-évaluation. 25 ans de réflexion sur l'EPL. Quel avenir ?

### **Théodora MIERE**

Les modes d'appropriation innovants de la téléphonie mobile au Congo Brazzaville.

### **Maurice NIVEAU**

La crise financière internationale.

### **Jacques RODET**

Propositions pour l'ingénierie tutorale.

### **Ivan SAMSON**

La polarité urbaine : analyse d'un indicateur et d'un concept.

### **Nadia TEBOURBI**

L'apprentissage organisationnel au sein de la PME. Quelles spécificités ? Une étude exploratoire au sein d'une PME de conseil.



## **SOMMAIRE 2011/1**

### **Christophe ASSENS**

Le Management d'un bien commun : Le Territoire.

### **Annie BARTOLI**

Le management et le leadership : Vers une réconciliation porteuse de sens.

### **Jean-Pierre BOUCHEZ**

Autour des services professionnels intellectuels :  
Origine, formes contemporaines et perspectives d'un modèle professionnel.

### **Sébastien CHEVREUIL**

Manager l'implication du volontaire : Le cas des sapeurs-pompiers.

### **Pascal CORBEL et Stela RAYTCHEVA**

Mieux comprendre le management stratégique des brevets :  
résultats intermédiaires d'une étude exploratoire.

### **Philippe HERMEL et Imane KHAYAT**

Small Firm's Internationalization and Managerial Cognition :  
French Case Studies.

### **Delphine FRANCOIS-PHILIP de SAINT-JULIEN**

Le stress des "survivants" à un plan social.

### **Gilda SIMONI**

Evaluation et modes de reconfiguration des interactions  
relations connaissances.

### **Sylvie TROSA**

Performance et évaluation : le sens est-il mécanique ou construit ? ou...  
Peut-on se passer d'interprétation humaine des chiffres et résultats ?

## **SOMMAIRE 2010/1**

### **Mourad ATTARÇA et Hervé CHOMIENNE**

Les cadres publics pilotes du changement : le cas des chefs d'établissement dans la réforme du baccalauréat professionnel.

### **Alain BOUVIER**

La gouvernance éducative territoriale.

### **Hervé CHOMIENNE et Lydie-Marie LAVOISIER**

Genèse et structuration de la politique de sécurité routière en France : vers une stratégie intégrée ?

### **Nicolas Yawovi DAKEY et Annie BARTOLI**

La prise en charge globale des personnes âgées au sein des maisons de retraite : ambivalence des représentations et des pratiques des soignants.

### **Mourad HANNACHI, François COLENO et Christophe ASSENS**

Collective strategies and coordination for the management of coexistence : the case studies of Alsace and western South of France.

### **Mourad HANNACHI, François COLENO et Christophe ASSENS**

Space and coordination in strategy: the case of the GMO in France.

### **Théodora MIÈRE-PELAGE**

Quelle est l'approche des sciences de l'information et de la communication dans la réflexion sur le management des projets mécatroniques ?

### **Stela RAYTCHEVA et Philippe HERMEL**

Does Human Resources Management based on Creativity Enhance the Innovation Capability? An Exploratory Study of French Firms.

### **Jihane SEBAÏ**

Innovation et compétences dans l'industrie pharmaceutique.

## **SOMMAIRE 2009/1**

### **Christophe ASSENS et Yoni ABITTAN**

Networking et pôles de compétitivité : Le cas du Technopark de Casablanca.

### **Christophe ASSENS et Philippe ACCARD**

La construction d'un réseau : l'Union Européenne (Networking Process: The European Union).

### **Bessem BOUBAKER**

Paradoxes de l'évolution des «tic » dans les organisations hôtelières.

### **Hervé CHOMIENNE**

Figures de cadres coordinateurs : le cas de la sécurité routière.

### **Christelle PERRIN**

Quel modèle relationnel entre les associations et les bailleurs de fonds institutionnels ?

### **Jean-Marie SECA**

La logique du simulacre en sciences sociales : examen de quelques vrais et faux-débats sur la scientificité.

### **Milé TERZIOVSKI**

Innovation Practice and its Performance Implications in Small to Medium Enterprises (SMES) in the Manufacturing Sector: a Resource-Based View.

### **Milé TERZIOVSKI et Jose-Luis GUERRERO**

ISO 9000 Quality Systems Certification and its Impact on Innovation Performance (Best Paper Finalist Operations Management Division, Academy of Management, Chicago, August 2009).

## **SOMMAIRE 2008/1**

### **Jihene CHERBIB et Christophe ASSENS**

La dynamique asymétrique des alliances stratégiques.

### **Alain BOUVIER**

Réflexions sur les débuts de mise en œuvre de la LOLF à l'Éducation nationale.

### **Pascal CORBEL**

Évaluation de la valeur des brevets : Difficultés et pistes de recherche

### **Pascal CORBEL, Francis FERNANDEZ, Pierre GENDRAUD**

Le budget comme relais de la stratégie : le cas du brevet.

### **Pascal CORBEL, Franck LENTZ, Sophie REBOUD**

Les batailles de standards : Proposition d'une grille d'analyse et l'application au cas du remplacement du DVD.

### **Antoine PLACET**

Dirigeant territorial : Un métier en quête d'harmonie.

### **Claude ROCHET**

The Risks of Efficiency Indicators in the Monitoring of Public Policies.

### **Claude ROCHET ...**

Quelles capacités stratégiques pour les managers publics ?

### **Georges TRÉPO et Olfa EL AJROUD-AYOUB**

RSE et santé au travail.

## **SOMMAIRE 2007**

### **Christophe ASSENS et Jacques ANGOT**

Conflits de rationalité. Le duel Deep Blue/Kasparov.

### **Annie BARTOLI**

Les outils du management public : Fausses pistes et vrais défis.

### **Annie BARTOLI et Philippe HERMEL**

Quelle compatibilité entre « Orientation client » et service public ?

### **Annie BARTOLI et Philippe HERMEL**

Pilotage et management des organisations éducatives : Pour un dépassement des stéréotypes et une ouverture disciplinaire.

### **Annie BARTOLI**

The study of Public Management in France.

### **Annie BARTOLI et Sylvie TROSA**

Le Management public à l'interface de l'administration et du Politique.

### **Annie BARTOLI**

L'évolution de la GRH dans les administrations publiques.

### **Bessem BOUBAKER**

TIC et RH dans les organisations hôtelières : une relation d'influence mutuelle.

### **Alain BOUVIER**

«Projet-Projet»

### **Alain BOUVIER**

Enseignant, formateur : un même métier ?

### **Jean-Philippe DENIS et Pascal CORBEL**

Synthèse du programme MINE France : vers une (re)conception de la gouvernance des SI ?

### **Philippe HERMEL et Annie BARTOLI**

Quality and Democracy : synergies or contradictions ? The case of local government services.

### **Ramzi MAAMER**

Le gouvernement des universités françaises : transversalités des champs d'analyse et réflexions sur les compétences des managers universitaires.

## **SOMMAIRE 2006/2**

### **Christophe ASSENS et Christophe BOUTEILLER**

Mesurer la création de valeur dans un réseau.

### **Annie BARTOLI et Philippe HERMEL**

Quality and Democracy : synergies or contradictions? The Case of Local Government Services.

### **Bachir MAZOUZ et Claude ROCHET**

De la gestion par résultats et de son institutionnalisation : quelques enseignements préliminaires tirés des expériences françaises et québécoises.

### **Claude ROCHET, Lugdivine BOUT-COLONNA et Olivier KERAMIDAS**

La crise comme stratégie de changement dans les organisations publiques.

### **Claude ROCHET et Olivier KERAMIDAS**

La crise comme stratégie de changement dans les organisations publiques.

### **Hicham SAOUD**

La Conception Stratégique des Projets de E-administration Locale.

## **SOMMAIRE 2006/1**

### **Alain BOUVIER**

Vers des centres d'intelligence pédagogique.

### **Pascal CORBEL, Jean-Philippe DENIS et Rouba TAHA**

Systemes d'information, innovation et création de valeur : premiers enseignements du programme MINE France.

### **Pascal CORBEL et Francis FERNANDEZ**

Vers une théorie du brevet comme ressource stratégique.

### **Krista FINSTAD et Philippe HERMEL**

Management Training within a Total Quality Approach.

### **Bachir MAZOUZ et Claude ROCHET**

De la gestion par résultats et de son institutionnalisation : quelques enseignements préliminaires tirés des expériences françaises et québécoises.

### **Claude ROCHET et Olivier KERAMIDAS**

Les organisations publiques face à l'innovation : la crise comme stratégie de changement organisationnel.

### **Claude ROCHET**

De la création de connaissance à la création de valeur

### **Claude ROCHET, Lugdivine BOUT-COLONNA et Olivier KERAMIDAS**

The risks of efficiency indicators in the monitoring of public policies.

### **Milé TERZIOVSKI**

Quality management practices and their relationship to customer satisfaction and productivity improvement.

### **Milé TERZIOVSKI et Gavin THOMPSON**

Innovation leadership practices and their relationship to customer satisfaction and productivity improvement.

## **SOMMAIRE 2005/1**

### **Christophe ASSENS et Rodica Corina MICU**

Le rôle de la motivation dans la gouvernance d'entreprise.

### **Annie BARTOLI et Hervé CHOMIENNE**

Les déterminants des politiques publiques « transversales ». Le cas de la politique de sécurité routière française.

### **Yves BONHOMME, Pascal CORBEL et Jihen SEBAI**

Une étude des citations de brevets appliquée à l'industrie du médicament : enseignements et limites.

### **Alain BOUVIER**

L'intervention en établissement scolaire.

### **Sébastien CHEVREUIL**

Les services d'incendie et de secours face à la « crise du volontariat » : Ampleur du phénomène et stratégies mises en œuvre.

### **Isabelle GABOURIN**

Les établissements « Hybrides » (PSPH), une réponse aux enjeux majeurs de santé ?

### **Isabelle GABOURIN, Nathalie SAMPIERI-TEISSIER et Isabelle SAUVIAT**

Les évolutions du positionnement des acteurs du système hospitalier : le cas de la situation du patient-usager-client.



## **SOMMAIRE 2004/2 (B)**

### **Hervé CHOMIENNE & Lydie-Marie LAVOISIER-MERIEUX**

De la nécessité d'appréhender le changement social de manière intégrée. L'analyse de la politique de sécurité routière française», Actes des 17èmes Journées des IAE, Lyon, septembre 2004.

### **Imane KHAYAT**

L'internationalisation des PME : vers une approche intégrative.

### **Vonny MANOUK**

Les origines du concept de blanchiment d'argent. Présomptions d'une hérédité européenne de l'expression en fin de période médiévale.

### **Théodora PELAGE**

Les approches du changement organisationnel dans les SIC.

### **Théodora PELAGE**

La communication au service du management.

## **SOMMAIRE 2004/2 (A)**

### **Nathalie AMORIM**

Comment un outil multicritère permet d'anticiper relativement aisément le déroulement et les issues », Actes des 17èmes Journées des IAE, Lyon, septembre 2004.

### **Gérald AUGUSTIN**

Vingt-six ans de la revue de la comptabilité 1980-1906.

### **Annie BARTOLI**

L'impact de la formation continue des personnels sur les réformes du secteur hospitalier public : entre dada et tabou », A paraître au sein de l'ouvrage « Trente ans de réforme de l'Etat », Dunod, janvier 2005.

### **Annie BARTOLI**

La recherche en management public : Etat des thèses entre 1998 et 2004, Actes des 17èmes Journées des IAE, Lyon, septembre 2004.

### **Annie BARTOLI & Philippe HERMEL**

Managing Change and Innovation in IT Implementation Process, Journal of Manufacturing Technology Management, vol 5, n°5, 2004.

## **SOMMAIRE 2004/1**

### **Annie BARTOLI**

Quel impact des politiques de formation continue sur les réformes du secteur public », 13<sup>ème</sup> Colloque International de la Revue « Politiques et Management Public » Strasbourg, Ecole Nationale d'Administration, novembre 2003.

### **Annie BARTOLI**

La modernisation du secteur public français... ou le pilotage d'un changement très spécifique» Article paru dans « La Lettre du Cadre territorial », juin 2003.

### **Sébastien CHEVREUIL**

Quelle bureaucratie pour les sapeurs-pompiers : apports du dialogue sociologie – sciences de gestion».

### **Catherine de la FOUCHARDIERE**

Les consommateurs face aux promotions prix en euro.  
Analyse comparative de la perception et de l'impact sur le comportement d'achat de trois techniques classiques : prix barrés, bons de réduction, produits gratuits.» La Rochelle, 6<sup>ème</sup> Colloque Etienne Thil, septembre 2003.

### **Maryvonne MANOUK**

Vers une dissolution des firmes : essai de prospective stratégique.

### **Claude ROCHET**

Making crisis a momentum for change within public services, 2003.

## **SOMMAIRE 2003/1**

### **Annie BARTOLI**

Le management stratégique des systèmes éducatifs : pour une gouvernance sans dilution des responsabilités », Colloque « Territoires éducatifs et gouvernance » Clermont-Ferrand, avril 2003.

### **Hervé CHOMIENNE**

L'évolution de l'action locale de l'État : vers une logique partenariale ? Le cas politique locale de sécurité routière en France », Rencontres Internationales Ville-Management au Québec, mai 2003.

### **Pascal CORBEL**

Le brevet : un outil de coopération/exclusion.

### **Jean-Philippe DENIS**

Goold et Campbell contre Bartlett et Ghoshal – Le management stratégique des groupes : actualités et perspectives de recherche.

### **Krista FINSTAD**

Convergences et divergences dans les relations de travail : une étude comparative Etats-Unis, Canada et France », Congrès « Relations de travail et organisations : Europe – Amérique du Nord, les dimensions transfrontalières » Metz, juin 2003.

### **André FRAYSSE**

L'apport de l'analyse dans le management des territoires d'un établissement d'enseignement secondaire », Colloque « Territoires éducatifs et gouvernance » Clermont-Ferrand, avril 2003.

### **André FRAYSSE**

La recherche en sciences de gestion face à un champ d'investigation presque vierge : l'enseignement secondaire français », séminaire du RECEMAP, juin 2002.

### **Claude ROCHET**

Le pilotage par la valeur dans les services publics », in l'Expansion Management Review, juin 2003.

## **SOMMAIRE 2002/2 (B)**

### **Annie BARTOLI**

« Ouvrir la boîte noire de l'université française : une condition nécessaire à son évolution ? », publié dans Mélanges en l'honneur de Robert le DUFF : « Organisations privées, organisations publiques », Presses Universitaires de Rouen, Septembre 2002.

### **Céline DESMARAIS**

Une évaluation des stratégies de modernisation de la GRH par l'évolution de la fonction d'encadrement : une enquête dans 7 villes moyennes », communication au congrès de l'AGRH 2002.

### **André FRAYSSE**

« Pour un pilotage intégré du changement dans les établissements scolaires : ébauche de construction d'un modèle », publié dans M.BOIS (coord): "Les systèmes scolaires et leurs régulations", CRDP, Lyon, 2002.

### **André MAISSEU**

« Le savoir, bien public ou bien marchand », Publié dans Mélange en l'honneur de Robert le DUFF : « Organisations privées, organisations publiques », Presses Universitaires de Rouen, septembre 2002.

### **Frédérique PIGEYRE et Patrick GILBERT**

L'activité productive: une variable oubliée de la gestion des ressources humaines ?

### **Claude ROCHET**

« Productivité, oui ; profitabilité pas encore : la révolution technologique reste devant nous », présenté à l'assemblée générale du CIGREF, 25 septembre 2002.

## **SOMMAIRE 2002/2 (A)**

### **Philippe ACCARD**

Autonomie et autorité dans les organisations de R&D : une approche basée sur la notion d'agencement organisationnel complexe.

### **Valérie BARRAUD-DIDIER et Sylvie GUERRERO**

«Impact of Social Innovation on French Companies Performance : a study of high-involvement practices », publié dans Measuring Business Excellence, vol6, n° 2, 2002, pp42-48.

### **Annie BARTOLI**

« La modernisation des services de l'Etat : enjeux, freins et leviers », article pour la délégation interministérielle à la ville, février 2002.

### **Annie BARTOLI, Philippe HERMEL et Juan RAMIS-PUJOL**

«Innovation Assessment as a Management Information Tool : A case study », in actes de l'International Research Conference, MAAOE, Paisley, Ecosse, avril 2002.

### **Hervé CHOMIENNE, Pascal CORBEL et Karim SAÏD**

« Managing the Implementation of ICTs : a key strategic capability ? », in actes de l'International Research Conference, MAAOE, Paisley, Ecosse, avril 2002.

### **Céline DESMARAIS et Jean MOSCAROLA**

«Analyse de contenu et analyse lexicale, le cas d'une étude en management public », 2ème Colloque International du MAAOE, Versailles, septembre 2001.

### **André FRAYSSE**

« Établissements scolaires publics du second degré français et technologies de l'information et de la communication : des organisations professionnelles face au changement », In actes du XIIème congrès de l'AGRH, Liège, 13 et 14 septembre 2001 « La GRH dans /et/ ou la société de l'information ».

## **SOMMAIRE 2002/1**

### **Philippe ACCARD**

« Conditions organisationnelles de la performance de la R&D : essai de définition complexe », 2<sup>ème</sup> Colloque International du MAAOE, septembre 2001.

### **Valérie BARRAUD-DIDIER et Sylvie GUERRERO**

« Impact of social innovation on company performance : an empirical study of high-involvement practices », 2<sup>ème</sup> Colloque International du MAAOE, septembre 2001.

### **Pascal CORBEL**

« L'apport des approches évolutionnistes à l'analyse du rôle du brevet dans la stratégie technologique des entreprises : illustration par le cas des entreprises du secteur des NTIC », juin 2001.

### **Pascal CORBEL**

« Technological Choices and Organizational Excellence : the EDF case », 2<sup>ème</sup> Colloque International du MAAOE, septembre 2001.

### **Hélène CRETEN**

« Adaptation et notion d'adaptation : le cas des expatriés d'une grande multinationale allemande dans les pays en transition », mars 2002.

### **Samiha FERCHICHI**

« Brevets, Droit de concurrence et risque sur le marché de l'innovation : cas des organismes de biotechnologies en France », 78<sup>ème</sup> Conférence Internationale AEA, Bruxelles, novembre 2001.

### **Stéphanie HERAULT**

« Mesure de la performance des annonces publicitaire : synthèse des pré-requis théoriques et validation d'une modélisation générale à vocations explicative des processus de persuasion ».

### **Philippe HERMEL et Juan RAMIS-PUJOL**

« An evolution of Excellence : some main trends », 2<sup>ème</sup> Colloque International du MAAOE, septembre 2001.

### **Lydie-Marie LAVOISIER**

« De l'efficacité des stratégies de communication publicitaires menaçantes : une étude de la relation entre émotions négatives et persuasion dans le domaine de la lutte contre l'insécurité routière », 2<sup>ème</sup> Congrès International, Paris-Venise 2002.

### **Odile UZAN et Philippe ACCARD**

« Approche théorique de la coordination managériale », mai 2002.

## **SOMMAIRE 2001**

**Valérie BARRAUD-DIDIER et Sylvie GUERRERO**

« Mobiliser les salariés : oui, mais comment ? », mars 2001.

**Annie BARTOLI**

« Ouvrir la boîte noire de l'Université française : une condition nécessaire à son évolution ? », janvier 2001.

**Stéphanie HERAULT**

« Etude des processus de formation de l'attitude envers la marque dans un contexte publicitaire : pour une prise en compte des dimensions attitudinales non évaluatives reflétant la force du construit d'attitude », mars 2001.

**Philippe HERMEL et Annie BARTOLI**

« Barriers to innovation in the management of information technologies », in proceedings of the 5<sup>th</sup> International and 8<sup>th</sup> National Research Conference on Quality and Innovation Management, University of Melbourne, February 2001.



## **SOMMAIRE 2000**

**Valérie BARRAUD-DIDIER et Sylvie GUERRERO**

« Les pratiques de mobilisation : un exemple des nouvelles pratiques de management », mai 2000.

**Annie BARTOLI et Philippe HERMEL**

« Quality in french universities : a case study », In proceedings of the Qualcon 2000 Symposium, University of Melbourne, Australie, février 2000.

**Hervé CHOMIENNE**

« Contours et limites de la responsabilité managériale des acteurs dans les Organisations Administratives Publiques : le cas de l'informatisation de services du Ministère de l'Équipement », janvier 2000.

**Philippe HERMEL et Annie BARTOLI**

« Strategic, organisational and managerial innovations in the pharmaceutical industry, the case of a large european pharmaceutical laboratory », novembre 2000 (à paraître in TQM Magazine, Year 2001, Issue 3).

**Philippe HERMEL et Juan RAMIS**

« Reengineering and emerging paths for organizational excellence », august 2000 (in proceedings of the 1<sup>st</sup> MAAOE International Conference, University of Colorado).

## **SOMMAIRE 1999**

### **Valérie BARRAUD-DIDIER**

« Une typologie des pratiques de mobilisation destinées aux non-cadres dans les entreprises françaises », Congrès de l'Agrh, Lyon, septembre 1999.

### **Annie BARTOLI**

« Specificities of quality management in the public sector : does the case of French universities present a greater challenge ? », In proceedings of the TQM for Higher Education Institutions II, Conference, Verona, Italy, august 1999.

### **Céline DESMARAIS et Nathalie LEQUART**

« GRH dans les organisations publiques », séminaire Recemap du 17 novembre 1999.

### **Philippe HERMEL**

« New trends of international and multicultural management », Introduction to the Journal of International Business Studies, Special Issue Vol 30, #4, Fourth Quarter 1999.

### **Philippe HERMEL et Philippe ACCARD**

«Quality management and R&D performance », European Conference on Quality Management and Economic Development, Portoroz, Slovenia, septembre 1999.

### **Philippe HERMEL et Philippe ACCARD**

« Les conceptions de la valeur de l'innovation et la performance des activités de R&D », communication au XIVème Journées Nationales des IAE, thème « valeur et gestion », avril 1998.

### **Philippe HERMEL et Philippe ACCARD**

« Processus d'innovation technologique et management par la qualité », in les cahiers Qualité Management, Innover pour gagner, le défi de l'entreprise, Institut Qualité et Management n°5, 1999.

### **Philippe HERMEL, Rick L. EDGEMAN et Jens J. DAHLGAARD**

«History and specifics of the quality movement in France », Quality Engineering, 11 (4), 619-624 (1999).