



LES CAHIERS DE RECHERCHE DU LAREQUOI

Laboratoire de Recherche en Management
Equipe d'accueil n°2452

Recueil de textes et d'articles
Volume 2012/2

LES CAHIERS DE RECHERCHE DU LAREQUOI

Vol. 2012 / 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

Christophe ASSENS & Christelle PERRIN
L'intelligence économique une stratégie de
réseau pour les entreprises

Mourad ATTARCA & Hervé CHOMIENNE
Le rôle managérial des chefs d'établissement :
une évolution symétrique aux mutations des
« bureaucraties professionnelles »

Annie BARTOLI & Cécile BLATRIX
Des sciences modestes de l'action publique ?
Politiques et management publics face à la crise

Théodora MIERE PELAGE & Alain KIYINDOU
Réseaux virtuels, reconstruction du lien social et
de l'identité dans la diaspora noire

Yannick RAKOTONDRAVOAVY
Fondements théoriques de la gouvernance
stratégique des partenariats public-privé

Michael VIEGAS PIRES
La perspective culturelle multiple en
management interculturel : proposition d'un
cadre théorique

*LES CAHIERS DE RECHERCHE
DU LAREQUI*

Vol. 2012 / 2

Achevé d'imprimé en décembre 2012 sur les presses de l'Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines

© LAREQUOI, Laboratoire de recherche en management, 2012

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 2012 - 2

Direction scientifique :	Professeur Annie BARTOLI Directrice de la recherche Directrice du LAREQUOI Laboratoire de recherche en management annie.bartoli@uvsq.fr
Coordination des Cahiers :	Fatima YATIM Ingénieur de recherche fatima.yatiml@uvsq.fr
Secrétariat du LAREQUOI	Cindy Rougetet secretariat.larequoi@uvsq.fr +331 39 25 55 34

Auteurs des articles du Cahier 2012/2

<i>Christophe ASSENS</i>	<i>Maître de Conférences HDR Directeur Adjoint du Larequoi</i>	<i>ISM/LAREQUOI, UVSQ</i>
<i>Mourad ATTARCA</i>	<i>Maître de Conférences</i>	<i>ISM/LAREQUOI, UVSQ</i>
<i>Annie BARTOLI</i>	<i>Professeur des Universités, Directrice de la Recherche et du Larequoi</i>	<i>ISM/LAREQUOI, UVSQ</i>
<i>Cécile BLATRIX</i>	<i>Professeur en Science Politique</i>	<i>AgroParisTech/CESSP</i>
<i>Hervé CHOMIENNE</i>	<i>Maître de Conférences</i>	<i>ISM/LAREQUOI, UVSQ</i>
<i>Alain KIYINDOU</i>	<i>Professeur en Sciences de l'Information et de la Communication</i>	<i>MICA/Université de Bordeaux 3</i>
<i>Théodora MIERE PELAGE</i>	<i>Maître de Conférences</i>	<i>LAREQUOI, UVSQ/ IUT Mantes La Jolie</i>
<i>Christelle PERRIN</i>	<i>Maître de Conférences</i>	<i>ISM/LAREQUOI, UVSQ</i>
<i>Yannick RAKOTONDRAVOAVY</i>	<i>Assistante Temporaire d'Enseignement et de Recherche</i>	<i>ISM/LAREQUOI, UVSQ</i>
<i>Michael VIEGAS PIRES</i>	<i>Maître de Conférences</i>	<i>ISM/LAREQUOI, UVSQ</i>

SOMMAIRE DU N° 2012-2

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

L'intelligence économique : une stratégie de réseau pour les entreprises

Christophe Assens & Christelle Perrin

Article publié sous la référence : Assens C, Perrin C (2011), L'intelligence économique : une stratégie de réseau pour les entreprises, *Revue Internationale d'Intelligence Economique*, n°2, vol 3, 137-151

Résumé : Cet article aborde la manière dont l'information stratégique peut s'échanger entre des entreprises membres d'un même réseau, que ce réseau soit centralisé autour d'un pilote, décentralisé à partir de têtes de réseau, ou distribué suivant un maillage dense. Suivant les cas, l'organisation en réseau favorise la veille concurrentielle et la mutualisation des connaissances, en raison de la proximité relationnelle des membres. Mais, une trop grande proximité dans un souci de transparence, peut être préjudiciable au partage d'informations, lorsque les partenaires se transforment en concurrents par exemple, ou lorsque les intermédiaires agissent comme des passagers clandestins.

Mots clés : réseau, intelligence économique, typologie, risque, confiance

Introduction

La collecte, le transfert et l'interprétation des connaissances jouent un rôle stratégique fondamental si on considère que l'épuisement des ressources naturelles sur le globe déplace la compétition des firmes vers l'acquisition et le contrôle de ressources intangibles, technologiques liés à l'innovation. Dans cette perspective, l'enjeu pour une firme ne consiste pas selon nous à savoir avant les autres, mais plutôt à partager intelligemment des connaissances avec les autres.

En effet, "savoir avant les autres" n'est pas toujours un gage de réussite. Cela permet d'exploiter les asymétries d'informations à court terme sur le marché (Stiglitz, 2003) mais ne garantit pas à long terme le succès de l'entreprise. Cela peut également détourner l'attention, en focalisant les décisions sur des connaissances, dont on ne prend pas le temps de mesurer avec le recul la véritable incidence. A l'inverse "savoir partager avec les autres des informations" permet de construire collectivement de nouveaux standards technologiques en innovation ouverte (Chesbrough, 2003), de contrôler l'incertitude de l'environnement face aux risques systémiques, de maîtriser l'intensité concurrentielle, etc. (Marcon et al. 2002). Néanmoins, ce partage d'informations stratégiques n'est pas naturel, car il est le plus souvent soumis au risque d'opportunisme ou à l'aléa moral des acteurs.

L'objectif de cet article, à vocation exploratoire, vise justement à étudier la manière de partager des informations stratégiques à plusieurs, en réduisant le risque d'opportunisme. Pour cela, il convient d'orienter la réflexion sur l'organisation en réseau. Le réseau habilite les transferts d'informations, voire la production de connaissances nouvelles, par des effets de proximité, par la confiance, par une identité partagée autour de valeurs ou de conventions. De ce point de vue, le réseau est une forme d'organisation privilégiée pour l'intelligence économique¹. En même temps, cette proximité relationnelle renforce les risques de détournement d'information, ou de fuite d'information, en raison de l'étendue et de la complexité du maillage des relations. Ce paradoxe fait l'objet d'une discussion théorique dans cet article, en considérant que l'organisation en réseau, à l'image des districts italiens, est plus largement répandue dans les affaires qu'on ne le pense: diaspora chinoise, indienne, israélienne, pôles de compétitivités, cluster, coopératives, Groupement d'Intérêt Economique, système d'échanges locaux, etc. Dans une première partie, nous introduisons le réseau comme une forme d'organisation distincte du marché et de la hiérarchie, dans laquelle le contrat moral tend à se substituer aux limites du contrat juridique ou à l'absence d'autorité commune. Nous examinerons alors en quoi ce contrat moral peut être ou non préjudiciable pour effectuer de l'intelligence économique. Dans une deuxième partie, nous présenterons, à travers une revue de la littérature, une classification des réseaux d'entreprises sous trois types : le réseau centralisé, le réseau décentralisé, le réseau distribué. Suivant chacun de ces types de réseau, nous examinerons les avantages et les inconvénients que l'architecture comporte dans les échanges et la production des connaissances entre firmes.

Première partie : enjeu stratégique de l'intelligence économique

Mondialisation et intelligence économique

Dans un contexte où les clientèles se font plus volatiles et plus exigeantes, où la concurrence mondiale se renforce avec l'apparition de nouveaux pays producteurs (les BRIC), la concurrence entre les firmes tend à se durcir, opposant deux modèles de compétition : le modèle de la firme multinationale qui développe des effets de taille par une couverture mondiale du marché, le modèle

¹ L'intelligence économique désigne les activités de production de connaissance servant les buts économiques et stratégiques de la firme (veille concurrentielle, protection des données, stratégies d'influence, contre ingérence). Ces activités de production de connaissance relèvent la plupart du temps d'un contexte légal à partir de sources ouvertes, et dans certains cas du renseignement économique à partir de sources confidentielles.

de la PME qui valorise des effets de spécialisation à partir d'un enracinement régional au sein de cluster. Dans cette compétition, la firme multinationale cherche à acquérir la souplesse d'une PME par l'externalisation, et la PME cherche à acquérir les effets de taille de la multinationale par la coopération avec d'autres PME.

Pour une PME, l'enjeu consiste à convaincre d'autres PME d'unir leurs efforts dans le cadre d'une stratégie collective, c'est-à-dire une stratégie qui combine les avantages individuels de chaque PME à l'échelle collective. Cette stratégie conduit à développer des actifs spécifiques justifiant l'intérêt de la coopération : des actifs qu'aucune PME n'aurait pu acquérir en demeurant isolée, des actifs qui créent davantage de valeur collectivement que la somme des valeurs créées individuellement par chaque PME, des actifs dont les PME tirent un bénéfice individuel, directement ou indirectement. Parmi ces actifs figurent la connaissance collective au coeur de la notion d'intelligence économique. En effet, l'information stratégique ne veut rien dire en soi. Ce qui a une importance stratégique pour la firme A n'en a que rarement pour l'entreprise B, en raison des différentes positions de perception. L'information n'est donc pas une vérité objective pour tous. Dans ce contexte, ce qui est important c'est de relier les firmes pour partager et construire des informations pertinentes pour chaque partenaire.

Ainsi à une échelle collective, chaque firme peut être détenteur d'une connaissance partielle dans l'innovation ou dans la protection des données sensibles. L'enjeu consiste alors à reconstituer à plusieurs la connaissance dans son intégralité pour développer un avantage compétitif collectif, comme l'innovation ouverte (Chesbrough, 2003). L'harmonisation des échanges entre firmes joue donc un rôle crucial pour atteindre cet objectif.

Organisation de l'intelligence économique

Pour comprendre les mécanismes d'échanges entre firmes, deux grands modèles théoriques sont généralement mobilisés : le modèle de « *la main invisible du marché* » en référence à Schumpeter (1972) et le modèle de « *la main visible du dirigeant* » évoqué par Chandler (1962). Le modèle de la « *main invisible* » du marché est dénué de conscience collective, mais efficace pour diffuser les informations en fonction de leur valeur : les informations blanches accessibles à tous par de la veille stratégique, les informations grises à valeur ajoutée qui sont destinées à un public restreint et accessibles par le renseignement, et l'information noire strictement confidentielle, dont l'obtention se fera par des activités d'espionnage (Rouach, Saperstein 2002). A contrario, le modèle de la « *main visible* » est fondé sur l'action hiérarchique d'un dirigeant dont la légitimité lui permet d'incarner la responsabilité morale d'une entreprise. Implicitement, le dirigeant prend le risque a priori de gérer des connaissances, dont la valeur s'exprime a posteriori aux conditions de marché. Dans toute activité économique, il existe donc une part d'incertitude sur le bénéfice économique attendu dans la possession d'une connaissance, en fonction du décalage entre la valeur perçue par celui qui détient la connaissance et la valeur réelle exprimée par le marché. À ce sujet, les intentions stratégiques du dirigeant sont la plupart du temps surévaluées ou sous-évaluées. Pour réduire le décalage, des ajustements se produisent alors inévitablement, d'ordre politique au sein de l'entreprise par rapport aux actionnaires, d'ordre contractuel au sein du marché en fonction des attentes des parties prenantes. Mais ces ajustements politico-économiques introduisent à leur tour une élévation du niveau d'incertitude, avec une augmentation des coûts de transaction ou de gouvernance sur la gestion des connaissances, liés par exemple à l'opportunisme des acteurs sur le marché, ou à l'aléa moral du dirigeant lorsqu'il s'accapare une information et se l'approprié sans reconnaître la source (Williamson, 1983).

Lorsque ces risques en intelligence économique deviennent politiquement insupportables, ou trop coûteux pour les PME par exemple, d'autres mécanismes d'ajustements émergent spontanément sur le plan sociologique, parmi lesquels la mutualisation des informations entre firmes constituées en réseau, sur la base d'une connivence entre acteurs (Marcon, Masse, Moinet, 2006). Au-delà du fait que la coopération entre PME permet de contourner les voies hiérarchiques et les

intermédiaires de marché pour économiser du temps en situation de crise ou de variation conjoncturelle rapide, la connivence représente un mécanisme utile pour réduire les risques associés à l'asymétrie d'information par exemple. En effet, la solidarité entre PME au sein d'un réseau, finit par substituer le contrat juridique d'acquisition de connaissances nouvelles en fonction du droit de la propriété intellectuelle, par un contrat d'ordre moral (Hosmer, 1995), et l'autorité rationnelle légale du dirigeant, dont la légitimité est parfois contestable, par « *une main collégiale* » douée d'une conscience collective (Ouchi 1990). Cette connivence fondée sur une relation de confiance (Shapiro 1987), permet d'éviter les ajustements politiques sources de conflit, ou les arrangements économiques sources de biais, et de les remplacer par des ajustements sociologiques fondés sur des conventions de réciprocité et d'entraide : voir tableau 1.

Tableau 1 : les modalités d'échange de l'information stratégique

	Risque du contrat faible	Risque du contrat élevé
Confiance entre firmes faible	Externalisation sur le marché (contrat juridique : licence d'exploitation de brevet)	Intégration hiérarchique (droit de propriété intellectuelle : brevet)
Confiance entre firmes élevée	Alliance stratégique (intérêts croisés : joint-venture en R&D)	Réseau (contrat moral : cluster, pôle de compétitivité)

En d'autre terme, le partage et l'échange d'information entre PME relèvent de plusieurs logiques : la logique de marché dans laquelle une négociation porte sur l'offre et la demande d'informations ; la logique hiérarchique pour laquelle, le contrôle exclusif d'une information confère un pouvoir d'influence d'une PME sur les autres ; la logique de réseau, en fonction de laquelle l'échange réciproque de connaissances ou d'informations permet aux PME d'atteindre une taille critique, sans perdre pour autant leur indépendance stratégique.

Réseau et intelligence économique

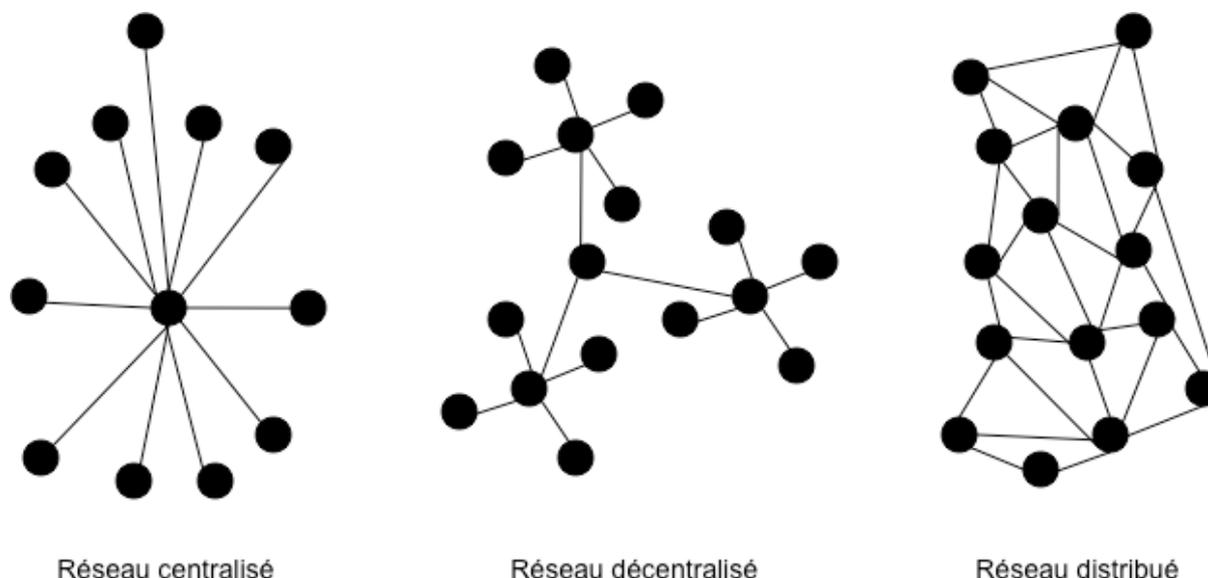
Sur un marché, la gestion marchande de l'information est source de rivalités et de conflits entre les PME soumises à l'aléa moral comme le risque de contrefaçon, car l'exploitation des asymétries d'information confère bien souvent un avantage compétitif à l'une des PME au détriment des autres. Dans l'organisation hiérarchique, on assiste au même phénomène mais pour des raisons différentes. Au sein de la chaîne de commandement, la gestion centralisée de l'information est un enjeu de pouvoir qui légitime l'autorité de la PME qui la détient au détriment des autres. On assiste ainsi à des phénomènes en cascade de rétention d'information à l'intérieur d'une filière d'activité pour dépasser les blocages ou les résistances associés au transfert de connaissances entre PME sous-traitantes de premier rang et de second rang, ou PME filiales d'un grand groupe. Dans le contexte hiérarchique ou de marché, les jeux d'acteurs empêchent le déroulement d'une stratégie collective propice à l'intelligence économique, en raison du manque d'enjeu pour partager l'information, soit par opportunisme sur le marché, soit par quête de pouvoir lorsque les PME visent à réduire leur dépendance à une hiérarchie commune. Dans ce contexte, le réseau représente une alternative pour partager l'information et mutualiser les risques entre PME.

D'après Gulati (1998), le réseau est une organisation formée par plusieurs entreprises indépendantes ayant des activités complémentaires à valoriser sous forme de sous-traitance, d'impartition ou de partenariat. Le réseau est ainsi animé par un tissu de coopérations, le plus souvent nouées de façon informelle. Le ciment du réseau repose ainsi sur les investissements des membres pour gérer cette dimension informelle : investissements matériels avec l'harmonisation des interfaces de communication, investissements immatériels par l'apprentissage d'un langage commun sur les conventions d'échange. En dépit, du minimum de concertation requis à l'intérieur

d'un réseau, ce que Thorelli (1986) qualifie de " domain consensus ", le pouvoir de décision n'est pas réparti de façon équivalente entre les entreprises. Certaines d'entre elles occupent des positions prédominantes sur les autres, cela implique qu'une information à l'intérieur du réseau ne soit pas nécessairement transmise mécaniquement dans toute la structure, ou que le partage de connaissances soit soumis à négociation ou à contrepartie suivant la configuration. D'après Thorelli (1986), le pouvoir détenu par une entreprise à l'intérieur du réseau dépend alors, de sa capacité à réduire sa dépendance aux autres membres, soit par effet d'apprentissage (pouvoir d'intégration des activités du partenaire), soit par effet de substitution (pouvoir de substitution du partenaire par un autre partenaire), soit par effet d'attraction (pouvoir symbolique détenu par la notoriété qui attire les partenaires vers soi de préférence).

Dans ces conditions, une information n'est pas une source de pouvoir en soi dans un réseau. Elle ne confère pas nécessairement une position dominante à la PME qui la détient. Cette information ne prend de la valeur qu'à partir du moment où elle est diffusée et assimilée par les autres membres du réseau. De façon indirecte, la diffusion des informations permet à la PME de contribuer à développer un avantage compétitif collectif dans le réseau, par la fertilisation croisée d'expériences, ou par la mutualisation des effets d'apprentissage. De façon directe, si l'information est reprise par les autres membres, cela confère une notoriété et un statut d'expert à la PME qui l'a émise. Cela pousse ainsi les PME à se spécialiser au sein de l'organisation réseau pour se rendre utile et indispensable, lorsqu'il s'agit de valoriser les complémentarités par la mutualisation d'expertises à l'échelle collective. Ce contexte est favorable à l'émergence d'une intelligence économique : un partage des informations entre PME qui peut apparaître soit intéressé en considérant que la communauté est au service de l'individu, soit désintéressé en considérant que l'individu est au service de la communauté. Nous allons débattre de cette distinction dans la suite de l'article à partir de la typologie des trois configurations réticulaires entre PME présentée dans le schéma 1 ci-dessous : le réseau centralisé, le réseau décentralisé, le réseau distribué.

Schéma 1 : la typologie des architectures de réseau



Deuxième partie : classification des réseaux pour l'intelligence économique

Le réseau centralisé

Le réseau centralisé présente la configuration d'un réseau Saturnien², en forme d'étoile, (Barreyre, 1992). De nombreuses PME gravitent autour d'un donneur d'ordre de taille plus importante, généralement une multinationale en position de pilote. Ces firmes sortent de leurs frontières et collaborent en dehors des relations contractuelles prévues sur un marché, et en dehors de tout principe d'intégration verticale. Ces formes de collaboration dans le réseau centralisé sont qualifiées d'hybride par (Powell, 1987), de quasi-firme ou de quasi-marché par (Williamson, 1983), car elles résultent du croisement mal assorti des formes pures du marché et de la hiérarchie, comme l'illustre l'enquête menée par (Bradach, Eccles, 1989) dans le secteur de la construction.

À l'intérieur de ce secteur, de grandes entreprises en position de maître d'œuvre régissent leurs transactions avec les sous-traitants, sans les soumettre à des appels d'offres comme sur un marché classique. Ces sous-traitants font partie intégrante de la structure du maître d'œuvre, sans être pourtant enfermé à l'intérieur de ses frontières. Cet édifice forme une quasi-firme dans la mesure où l'ensemble des contractants se comporte à l'image d'une seule et même entreprise intégrée et hiérarchisée. Cette configuration organisationnelle repose en effet sur des relations durables (une des relations contractuelles étudiées durait depuis plus de trente ans), équitables et exclusives entre le maître d'œuvre et un petit nombre de sous-traitants, choisis de façon récurrente parmi tous les choix possibles offerts sur le marché. Bien que les transactions soient renouvelées à peu près systématiquement, le maître d'œuvre maintient les sous-traitants sous une pression concurrentielle, comme sur un marché (quasi-marché), en multipliant la répétition de contrats de très court terme (quasi-hiérarchie), assurant ainsi les conditions d'une meilleure coordination et d'une plus grande flexibilité.

En d'autres termes, un réseau de PME est centralisé, lorsqu'une firme pilote la coopération entre les PME dans des relations dyadiques qui se situent entre la logique d'externalisation classique (libre maximisation de l'intérêt individuel, prix comme principe de régulation, entrées et sorties libres) et la logique d'intégration classique (maximisation de l'intérêt collectif par une hiérarchie commune, participants en nombres limités régis par une relation fixe et continue). Dans le réseau centralisé, la dépendance mutuelle est de type « *supply chain* ». À l'intérieur d'une chaîne de valeur, elle permet au donneur d'ordre de bénéficier de la flexibilité des PME, et en retour aux PME partenaires d'accéder à des marchés qui découlent de l'envergure du donneur d'ordre.

La gestion de l'information est centralisée autour du donneur d'ordre, dans une configuration en étoile. L'information est détenue en priorité par le pilote, ce qui légitime sa position au centre du maillage et favorise la vitesse d'exécution des tâches. En contrepartie, l'information est diffusée avec réserve aux PME, car elles ont la possibilité de travailler en dehors du réseau, y compris avec des concurrents de la firme focale. Dans ces conditions, le donneur d'ordre veut limiter le transfert d'information pour éviter tout conflit d'intérêt, ce qui limite alors la portée stratégique de l'intelligence économique entre firme centrale et firme périphérique dans une telle configuration :

- les informations provenant de l'environnement, à l'extérieur du réseau, sont filtrées à travers le prisme du pilote, de manière consciente ou inconsciente, active ou passive, avec un risque de censure de l'information de la part du pilote, ou d'auto censure de la part de la PME.
- la résolution des problèmes nécessitant une mutualisation des données d'information et des idées sur le plan collectif n'est pas efficace. La configuration en réseau centralisée, avec son goulot

² D'après (Barreyre 1992), lorsqu'un réseau de PME sous-traitantes spécialisées gravite autour de l'orbite d'une grande firme en position de donneur d'ordre, on parle de réseau "Saturnien". Les PME sont à l'image des satellites qui gravitent dans l'orbite d'un astre, celui de Saturne. Le réseau Saturnien désigne ainsi une configuration relativement cloisonnée, dans laquelle une firme centrale (pivot) orchestre les contributions à la réalisation d'une activité commune grâce au contrôle des ressources rares ou spécifiques, comme l'image de marque, ou d'autres facteurs clés de succès dans la chaîne de valeur.

d'étranglement au cœur du maillage, empêche de trouver des solutions innovantes en cas de crise ou de variation brutale de l'environnement.

Le réseau centralisé a donc pour objectif principal d'associer la flexibilité des PME à la taille critique d'une multinationale en position de pivot. Néanmoins, cette dépendance mutuelle de type « *supply chain* » ne permet pas de développer une véritable politique d'intelligence économique, sous toutes ses dimensions, parmi les PME, en raison de l'asymétrie des positions entraînant de la méfiance, et en raison du cloisonnement des flux d'informations dans des relations verticales avec le pilote, empêchant la capitalisation des connaissances sur un plan collectif.

Tableau 2 : l'intelligence économique dans un réseau centralisé

	Le management de l'intelligence économique dans un réseau centralisé
Dépendance mutuelle de type « <i>supply chain</i> »	<p><u>Modalité</u> : le transfert des ressources et compétences le long d'une chaîne de valeur ou au sein d'une filière. <u>Exemple</u> : le réseau de type vertical, orchestré par une firme pivot qui mobilise les actifs et l'expérience des partenaires sans en détenir les droits de propriété. <u>Principaux avantages</u> : économies d'intégration, économies de taille critique, économies de coûts de transaction.</p> <p>Le management de la connaissance est centralisé. La veille stratégique est facilitée pour le donneur d'ordre en position de pivot qui contrôle l'environnement en le faisant pénétrer à l'intérieur des frontières quasi hiérarchiques du réseau. En revanche les signaux faibles en provenance de l'extérieur du réseau sont captés de façon cloisonnée, ce qui empêche le développement de l'intelligence économique parmi les PME situées à la périphérie.</p>

Le réseau décentralisé

Le réseau décentralisé présente une configuration en forme de marguerite, comportant de nombreuses ramifications. A nouveau il s'agit d'un réseau dyadique³, dans lequel les relations entre les PME se structurent autour d'un donneur d'ordre en position centrale. A la différence du modèle précédent, le réseau décentralisé est multipolaire ; il est constitué de multiples sous-réseaux, avec plusieurs PME têtes de réseaux qui servent d'intermédiaire entre le pilote et les autres PME. La

³ Le réseau dyadique met l'accent sur les relations dyadiques (deux à deux) entre les membres. C'est une manière de cloisonner l'information en décomposant le réseau par paire ou par couple. En effet, cela réduit la complexité de coordination mais appauvrit la modularité. Pour chaque paire, il y a deux éventualités : la relation se produit ou elle ne se produit pas. Cette méthode est utilisée en probabilité ou en prospective dans le cas de tirages répétés à deux issues possibles. Il s'agit d'un cas où l'action se décompose en plusieurs actions simples toutes parfaitement identiques et indépendantes l'une de l'autre, n'ayant pour chacune que deux issues possibles. À chaque tirage, il n'y a que deux résultats possibles : gagné ou perdu ; oui ou non ; (ex : arbre généalogique, arbre de décisions, arbre probabiliste).

configuration est éclatée dans une dépendance mutuelle de type « fit » comme l'illustre le cas de l'industrie Italienne artisanale (Inzerilli, 1990).

Le réseau de la manufacture Italienne repose sur un tissu de PME autonomes et interdépendantes tributaires du carnet de commande d'un grand donneur d'ordre international. Les PME interagissent sur la base de rapports de confiance mutuelle pour réduire l'incertitude dans les échanges. Il n'existe pas de procédure de contrôle formel hiérarchique de la part du donneur d'ordre qui préfère utiliser les mécanismes de marché pour répartir les tâches entre les PME.

Pour illustrer ce principe de fonctionnement, Neuchwander (1993) évoque le cas de l'industrie manufacturière de la chaussure en Italie. Dans un petit village Italien, il existe un ensemble de PME spécialisées dans la chaussure. Elles sont toutes substituables par leur taille et leurs compétences, leur mode de gestion repose sur la logique de clan. Chaque année, un appel d'offre international émanant d'un donneur d'ordre met ces entreprises en concurrence. A la suite du résultat de l'appel d'offre, une entreprise se détache, mais en raison de sa capacité de production limitée, elle est obligée de sous-traiter avec les autres PME qui elle-même vont s'organiser en réseau pour répartir les tâches déléguées avec d'autres PME. Une structure d'alliances temporaires se met en place, autour de PME têtes de réseaux, jusqu'au prochain appel d'offre où il est possible que le donneur d'ordre confie la supervision des tâches à de nouvelles têtes de réseau, ce qui impliquera un nouveau changement dans l'organisation.

Cette décentralisation permet à chaque PME d'avoir la capacité de devenir tête de réseau sans pouvoir l'imposer de façon permanente aux autres PME. La fonction de coordination de l'ensemble de la structure repose sur les choix formulés par le donneur d'ordre en position centrale.

Dans ce type de réseau, si nous admettons que la communication circule dans les deux sens entre les membres, il est facile de constater que certaines PME occupent des positions clefs, leur permettant d'exercer un contrôle sur la circulation de l'information : les têtes de réseau qui partagent des liens forts avec le pilote au sens de Granovetter (1985), c'est-à-dire des relations sociales fréquentes, durables, interpersonnelles avec un engagement émotionnel fort renforçant la cohésion dans l'échange.

En revanche, les PME qui occupent des positions périphériques traitent moins d'informations en interne et ont peu ou pas de contrôle sur le flux d'information échangé avec l'extérieur. De ce fait, ces PME "périphériques" dépendent entièrement de relais, si elles veulent étendre leur connaissance stratégique dans le cadre d'une politique globale d'intelligence économique. Elles nouent des liens faibles (Granovetter 1985), c'est-à-dire des relations moins denses, moins émotionnelles, moins fréquentes mais plus riches en contenu informationnel, comparées aux relations qui caractérisent les liens forts.

Selon Powell (1990), il convient de développer l'intelligence économique (partage stratégiques des connaissances) à partir des liens forts qui augmentent le niveau de confiance et la cohésion entre les PME ; ce qui facilite la résolution des problèmes collectifs au sein du réseau et l'articulation local / global. Ces liens forts facilitent la diffusion de normes communes voire de règles tacites, et donc permettent de mieux harmoniser les comportements. Ce phénomène stimule les interactions et augmente le niveau de coopération. Burt (1992) remet en cause cette conception car il considère que les liens forts, peuvent aboutir à l'apparition de barrières sociales qui enferment les membres du réseau dans une logique de clan au sens d'Ouchi (1990), avec une distinction entre le clan des "PME têtes de réseau" et le clan "des PME périphériques", et donc avec un risque de repli sur soi à l'intérieur de chaque clan, préjudiciable à l'extension des ramifications et à l'ouverture des frontières du réseau.

Pour Burt (1992), au contraire, l'intelligence économique doit se construire par des liens indirects, car les PME vont chercher à exploiter les trous structurels dans le maillage, en prenant position

comme intermédiaire entre les sous-réseaux. Cette démarche devrait permettre aux PME d'obtenir un contre-pouvoir face au pouvoir détenu par les têtes de réseau, ce qui n'est pas nécessairement favorable à la libre circulation de l'information. Pour Granovetter (1973), l'intelligence économique dans un réseau décentralisé doit alors s'appuyer sur la force des liens faibles, afin de multiplier des échanges diversifiés d'information entre l'intérieur et l'extérieur du réseau, sans dimension affective, sans parti pris. Cela permettrait de décloisonner l'information en dehors des intermédiaires occupant les trous structurels délaissés par le pilote et les têtes de réseaux (Burt 1992). Cela permettrait d'éviter les effets de clan, source de repli sur soi évoqué dans les travaux de Powell (1990) sur les liens forts, en évitant que les informations fournies par les diverses PME soient trop redondantes, en raison d'une trop grande proximité relationnelle.

Tableau 3 : l'intelligence économique dans un réseau décentralisé

	Le management de l'intelligence économique dans un réseau décentralisé
<i>Dépendance mutuelle de type « fit »</i>	<p><u>Modalité</u> : combinaison des ressources et compétences pour s'adapter aux variations technologiques, commerciales, réglementaires ou juridiques.</p> <p><u>Exemple</u> : le réseau de type transversal permet la réalisation d'un projet (<i>team up</i>), grâce à une mise en commun de moyens, avec maintien de l'autonomie des partenaires et possibilité de se désengager.</p> <p><u>Principaux avantages</u> : économies de structure, effets d'expérience, effets d'apprentissage et de spécialisation.</p> <p>Dans le réseau décentralisé, l'information circule par des relais (têtes de réseau) qui nouent des liens forts avec le pilote. Cela pousse les PME têtes de réseau à partager des informations redondantes et les autres PME à chercher des positions intermédiaires dans les multiples trous structurels avec le risque pour certaines d'entre elles de cloisonner ou de piller l'information, en adoptant un comportement de passager clandestin. A fortiori, pour développer l'intelligence économique dans le réseau décentralisé, il convient pour les PME de développer les liens faibles avec des contacts directs qui ne se recoupent pas à l'intérieur et à l'extérieur du réseau.</p>

Le réseau distribué

Le réseau distribué correspond à un réseau multi canal, non cloisonné par rapport aux précédents modèles étudiés. Il est non dyadique en raison de la densité des échanges, de l'absence de trou structurel, de l'intermédiation multiplexe. La modularité est très forte, et témoigne d'une dépendance mutuelle de type "sharing" que les PME membres de ce réseau cherchent à valoriser pour obtenir un avantage compétitif collectif.

Ce réseau comporte certaines caractéristiques qu'il convient de souligner. Les PME du réseau, à l'image de l'ADN des cellules d'un neurone (Assens 1997), portent de façon intrinsèque un principe d'identité partagé, qui favorise une représentation sociale commune, et une solidarité collective.

Grâce à ce principe d'identité partagée, le réseau fonctionne de manière auto organisée à partir de conventions tacites qui suppléent l'absence de pilote. En effet, le réseau distribué n'a pas besoin de tous les éléments pour fonctionner ; sa souplesse permet de déconnecter les éléments les moins utiles ou efficaces. La configuration témoigne d'une grande modularité : le réseau distribué permet de mettre en oeuvre différents types de projet collectif avec les mêmes PME ou le même type de projet collectif avec des PME différentes. Cette propriété plastique repose sur une forme de redondance dans les ressources détenues par les PME, et de parallélisme dans le traitement de l'information, qui est très proche de la notion de "*organizational slack*" décrite par Bouchikhi (1991) d'après les travaux de March et Simon (1958). L'excès de ressources, ou "*organizational slack*", est une soupape de sécurité et une réserve d'énergie, dont les PME bénéficient pour s'adapter de façon flexible et moins coûteuse, aux variations d'environnement. Cela fait partie des externalités positives qui émergent dans ce type de réseau.

L'articulation des intérêts individuels et collectifs s'examine à travers les externalités de réseau ou effet de club. On parle d'externalités de réseau, lorsque le rapport coût/bénéfice tiré de l'adhésion à un réseau et du jeu coopératif qui en découle, dépendent du nombre d'acteurs déjà présents et du potentiel relationnel offert par les acteurs membres du réseau. Ce rapport coût/bénéfice peut apparaître selon les cas comme positif ou négatif. Le réseau génère ainsi des externalités positives, lorsque l'augmentation en taille - i.e. augmentation du nombre de membres, augmentation du potentiel de connexions entre ces membres - améliore par exemple le niveau d'intelligence économique par transfert d'information, et donc le rayonnement collectif. Le réseau génère des externalités négatives, lorsque l'augmentation en taille - augmentation du nombre de membres, augmentation du potentiel relationnel entre ces membres - n'ajoute rien à l'intelligence économique entre les membres avec un risque de repli sur soi ou d'éclatement du réseau.

En effet, à force de vouloir étendre les frontières en souhaitant contrôler l'incertitude de l'environnement, en faisant pénétrer les concurrents dans le réseau, les PME amorcent progressivement un repli sur soi. À un certain stade de croissance, rester entre soi devient une ligne de conduite à part entière, qui s'auto entretient à cause de la consanguinité des membres en position de juge et partie vis-à-vis des autres membres considérés comme des pairs. Cette tendance communautariste risque alors de priver les différentes PME de leur libre-arbitre ou de leur capacité d'ouverture à l'extérieur du réseau, en les privant également des bénéfices économiques attendus par la diversité des partenaires en matière d'intelligence économique.

Le réseau distribué peut engendrer dans ces conditions un repli sur soi, dans l'unique but de préserver la dimension "communautariste". Le réseau devient une fin en soi. Pour compenser ce phénomène, certaines PME peuvent être tentées d'adopter un comportement de *free-rider*, ou de passager clandestin dans la structure, en pillant l'information et le potentiel de ressources procurées dans l'intelligence économique, mais en évitant d'être pourvoyeur d'information en retour, de peur d'entrer dans le piège du communautarisme. Une autre forme de déviance apparaît ainsi pour échapper à la "loi du nombre" : le chacun pour soi. Elle engendre également des difficultés pour les PME du réseau, à la fois pour ceux qui s'isolent et perdent de vue les bénéfices procurés par l'intelligence économique, mais également pour ceux qui subissent des contraintes non sollicitées dans les possibilités de partage d'information offertes par la structure en réseau, en raison de l'apparition de nombreux trous structurels. Dans ces conditions, l'intérêt collectif n'est plus articulé avec l'intérêt individuel provoquant l'éclatement du réseau (Assens 2000).

En effet, en dessous d'un certain seuil de complexité ou de masse critique, Curien (2000) souligne que les bénéfices procurés par le réseau comme pourvoyeur d'informations en intelligence économique, augmentent plus vite que les coûts de coordination liés au contrôle des sources d'information, et à la régulation des pilleurs d'information. Au-delà d'un certain seuil de complexité en terme de masse critique, les coûts générés dans le réseau par les besoins de coordination dans l'échange d'informations, progressent plus vite que les bénéfices procurés par la mise en réseau à travers les synergies d'informations. Cela s'explique car la croissance en nombre de connexions

augmente bien plus vite que la croissance en nombre de points d'interconnexions d'après la loi de Brooks (1996). Pour éviter les externalités négatives en ce qui concerne les surcoûts de coordination liés à la croissance en taille, et au manque d'efficacité qui en découle dans la gestion de l'intelligence économique, le réseau doit être résistant à la non coopération : les règles d'échanges doivent privilégier la préférence communautaire et permettre la recherche de consensus avec des PME isolées, par consentement tacite au partage de l'information stratégique sur les enjeux d'intelligence économique.

Tableau 3 : l'intelligence économique dans un réseau distribué

	<p>Le management de l'intelligence économique dans un réseau distribué</p>
<p><i>Dépendance mutuelle de type "sharing"</i></p>	<p><u>Modalité</u> : le développement conjoint d'actifs spécifiques (notoriété, standard d'innovation, image de marque, veille stratégique, centrale d'achat...)</p> <p><u>Exemple</u> : le réseau de type horizontal sans pilote, constitué par des firmes concurrentes, ou, aux positions symétriques, et dont l'enjeu porte sur un partage ou une mise en commun des ressources.</p> <p><u>Principaux avantages</u> : économies d'éventail, économies d'échelles, "slack"organisationnel, effet de halo.</p> <p>La gestion de l'intelligence économique relève ici de l'ambivalence entre la nécessaire ouverture vers l'extérieur afin de glaner des informations pertinentes et la nécessaire protection contre le risque de pillage. En dessous de la taille critique, le réseau distribué est en mesure de susciter le partage d'information entre PME concurrentes au profit de tous. Au-delà d'une taille critique, le réseau échappe au contrôle des PME et produit des externalités négatives, entraînant un risque de "repli sur soi" préjudiciable à l'ouverture vers l'extérieur, ou un risque de "chacun pour soi" propice au pillage d'informations. De ce fait, l'intelligence économique peut se construire dans un réseau dont la taille doit demeurer optimale.</p>

Conclusion

Il est souvent admis que les activités d'intelligence économique s'organisent mieux dans une relation bilatérale que dans une relation multilatérale. Cela est particulièrement vrai dans une logique de marché où il est nécessaire de réduire l'opportunisme lié aux intermédiaires. Au contraire dans une logique de réseau, le recours à des relais améliore la veille stratégique, favorise la mutualisation des connaissances et permet de développer un avantage compétitif collectif, notamment dans le domaine de l'innovation ouverte (Chesbrough 2003) ou dans la pénétration de nouveaux marchés par plusieurs concurrents (Bengtsson, Kock 1999), comme dans le jeu réciproque des appels d'offres fictifs croisés.

A ce sujet, nous avons montré dans cet article qu'il existe trois configurations en réseau présentant des avantages et des inconvénients en matière de partage d'informations entre firmes. Dans un réseau centralisé, les flux d'information s'organisent autour de la firme pilote avec un cloisonnement des tâches et des fonctions entre les membres. Cette configuration en forme d'étoile ne permet pas

véritablement de bénéficier d'une mutualisation des connaissances entre partenaires. Le travail de veille concurrentielle repose sur le pilote au centre de l'édifice. Dans ce cadre, la structure du réseau peut être instrumentalisée en fonction des intérêts spécifiques du pilote, au détriment des attentes des partenaires situés en périphérie et disposant d'une vision plus fragmentée des échanges.

Dans un réseau décentralisé, les flux d'informations s'organisent à deux niveaux : par des liens forts entre le pilote et les têtes de réseau, puis par des liens faibles entre les firmes situés à la périphérie autour des têtes de réseau. Cette organisation multicéphale fonctionne sur la base de l'intermédiation des têtes de réseau. L'information est nécessairement relayée par des intermédiaires (les têtes de réseau), ce qui conduit à une action collégiale dans les fonctions de veille concurrentielle ou de renseignement économique. Néanmoins, cette configuration éclatée renforce les risques de propagation et de contamination rapide du réseau dans son ensemble en matière d'informations infondées, de fausses rumeurs ou de connaissances biaisées. Ainsi, la multiplication des relais amplifie les risques de déformation de l'information et fragilise la capacité collective à protéger les données sensibles du réseau vis-à-vis de l'extérieur. Il existe en effet de multiples trous structurels dans cette configuration, à l'origine des fuites d'informations, notamment lorsque ces trous structurels sont occupés par des intermédiaires opportunistes qui agissent comme des passagers clandestins.

Enfin dans un réseau distribué, le maillage est dense, sans trous structurels au sens de Burt (1992). Il repose sur une absence de hiérarchie entre les membres, ce qui est souhaitable dans le cadre des partenariats public et privé au sein des pôles de compétitivité par exemple (Assens, Abittan 2010), ou lorsque les firmes occupent des positions concurrentes. Sur ce dernier point, le réseau distribué est une configuration adaptée afin d'établir une stratégie de veille concurrentielle en partenariat avec d'autres concurrents. Cette organisation permet de mieux contrôler l'incertitude de l'environnement et de réduire l'intensité concurrentielle. De façon ambivalente, il subsiste néanmoins un risque de conflit d'intérêt dans le partage d'informations entre concurrents au sein du réseau distribué. D'un côté, la stratégie d'union entre concurrents permet d'obtenir du pouvoir de marché face aux parties prenantes, en pratiquant le lobbying par exemple à l'égard des pouvoirs publics. D'un autre point de vue, l'union des concurrents expose au transfert de connaissances stratégiques et au partage d'innovation technologique, sans protection juridique ni hiérarchique. L'absence de frontière entre le partenariat et la concurrence peut alors devenir contre-productive.

En conclusion, plus le réseau est centralisé, et plus il y a de la cohérence dans les échanges d'informations avec un risque d'appauvrir néanmoins la diversité des sources. Ce type de réseau est alors efficace s'il s'agit de transférer des connaissances entre plusieurs entreprises, engagées dans l'intelligence économique. A l'inverse, plus le réseau est décentralisé, et moins la cohérence d'ensemble est solide, car la diversité des échanges d'informations renforce les risques de redondance des messages, de déperdition de la connaissance, de perte de sens collectif. Ce type de réseau est davantage efficace lorsqu'il s'agit de produire des connaissances nouvelles mais moins pour mutualiser des connaissances existantes en intelligence économique.

Bibliographie

Assens C, Abittan Y, Pôles de compétitivité et réseautage : le cas du Technopark de Casablanca, *Innovations - Cahiers d'Economie de l'Innovation*, n°31, 2010.

Assens C, Stability and plasticity in self-organized networks, *European Journal of Economic and Social System*, vol 14, n°4, 2000.

Assens C, Réseau neuronal et réseau d'entreprises, *Revue Française de Gestion*, n°113, 1997.

- Barreyre P.Y, La sous-traitance à l'heure des nouvelles politiques d'impartition, in *Encyclopédie du Management*, Tome 2, Vuibert, Paris 1992.
- Bengtsson M, Kock S, Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks", *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 14, n° 3, pp.178-190, 1999.
- Bouchikhi H, *Structuration des organisations : concepts constructivistes et étude de cas*, Paris, Economica, 1991.
- Bradach J.L, Eccles R.G, Price, authority and trust: from ideal types to plural forms, *Annual Review of Sociology*, vol 1, 1989.
- Brooks F, *Le mythe du mois-homme*, International Thomson Publishing France, 1996.
- Burt R, *The Social Structure of Competition*, Cambridge (Mass.), Harvard Business School, 1992.
- Chandler A. D, *Strategy and Structure*, MIT Press, 1962.
- Chesbrough H, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, 2003.
- Curien N, *Economie des réseaux*, Paris, Editions la Découverte, 2000.
- Gulati R, Alliances and Networks, *Strategic Management Journal*, vol 19, n°4, 1998.
- Granovetter M, The strength of weak ties, *American Journal of Sociology*, vol 78, 1973.
- Granovetter M, Economic action and social structure: The problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, vol 91, 1985.
- Hosmer L.T, Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics, *Academy of Management Review*, vol 20, n°2, 1995.
- Inzerilli G, The Italian Alternative: Flexible Organization and Social Management, *International Studies of Management & Organization*, vol. 20, n° 4, Winter 1990–91.
- Marcon C, Masse G, Moinet N, Les fondements de l'intelligence économique : réseaux et jeux d'influence, *Market Management*, vol 2, 2006.
- March J, Simon H, *Organizations*, Wiley, New York, 1958.
- Neuschwander C, *L'acteur et le changement : essais sur les réseaux*, Editions du Seuil, Paris 1991.
- Ouchi N.G, Markets, bureaucraties and clans, *Administrative Science Quarterly*, vol 25, 1990.
- Powell W.W, Neither market nor hierarchy: Network forms of organization, In B. M. Staw and L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich, CT, 1990.
- Rouach D, Saperstein J, *Creating regional wealth in the innovation economy: Models, perspectives, and best practices*, Financial Times Prentice Hall Books, New Jersey, 2002.
- Shapiro S.P, The social control of interpersonal trust, *American Journal of Sociology*, vol 93, 1987.
- Schumpeter J.A, *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Payot, Paris, 1972.

Stiglitz J, *Quand le capitalisme perd la tête*, Fayard, Paris, 2003.

Thorelli H.B, Networks: between markets and hierarchies, *Strategic Management Journal*, vol 7, 1986.

Williamson O.E, *Markets and hierarchies*, New York, The Free Press, 1983.

Le rôle managérial des chefs d'établissement : une évolution symétrique aux mutations des « bureaucraties professionnelles »

_____ **Mourad ATTARCA & Hervé CHOMIENNE** _____

Article faisant l'objet d'une communication lors de la deuxième édition du colloque international
« Gouvernance des Etablissements Educatifs »
Le 08 décembre 2011 – Poitiers

Résumé : En s'appuyant sur une enquête empirique menée auprès de chefs d'établissement ayant mis en place la réforme de la voie professionnelle, cette communication vise à montrer que le rôle de chef d'établissement connaît une évolution symétrique à celle des « bureaucraties professionnelles ». Le chef d'établissement apparaît comme un manager public en quête de légitimité et de référentiel professionnel afin de pouvoir assurer ses responsabilités de pilotage, stratégique, pédagogique et politique. Le chef d'établissement se trouve par ailleurs au cœur d'un champ de tensions résultant des évolutions structurelles des établissements scolaires qui le conduisent à concilier trois modes de coordination : la standardisation des procédés toujours présente dans la technostructure bureaucratique, la standardisation des résultats imposée de façon croissante par la tutelle (au nom des usagers) et la standardisation des compétences pour préserver une réelle autonomie d'action aux enseignants qui y sont généralement viscéralement attachés.

Mots clés : Management public - Conduite du changement - Etablissements d'enseignement

Introduction

Depuis une trentaine d'années la plupart des pays, et notamment ceux de l'OCDE, ont conduit, à des rythmes et avec une ampleur variable, des réformes visant à transformer l'action publique. Même si ces changements ont été très progressifs au sein des organisations publiques françaises (Bartoli et Chomienne, 2007), ils se sont fortement accélérés cette dernière décennie et n'en sont pas moins perceptibles. Et ce sont les cadres publics qui sont en première ligne pour les mettre en œuvre et pour en gérer les effets induits (Giauque, 2005). C'est leur place dans ce processus et les effets qu'il produit dans le même temps sur leurs rôles managériaux que nous nous proposons d'analyser, en étudiant plus particulièrement le cas des chefs d'Établissements Publics Locaux d'Enseignements (EPL) qui nous semble particulièrement révélateur de ces évolutions.

Le système d'enseignement secondaire est régulièrement soumis à des réformes qui conduisent progressivement à des évolutions notables de sa finalité, son fonctionnement général et ses structures. Ainsi la mise en œuvre de la réforme des lycées d'enseignement général et technologique s'est-elle notamment traduite par une double évolutions : d'abord, celle du rôle du chef d'établissement et des équipes de direction, chargés de mettre en œuvre la réforme (Moisan, Cuisinier et al, 2011) ; ensuite, celle du rôle des équipes d'inspection chargées d'accompagner la mise en œuvre de la réforme (Desbuissons et al., 2011). Un phénomène similaire a été constaté pour les établissements d'enseignement professionnel lors de la mise en œuvre de la réforme du baccalauréat professionnel (Attarça et Chomienne, 2010). Ces différentes réformes, conjuguées aux politiques de restriction budgétaire, remettent progressivement en cause le modèle traditionnel de gestion des EPL et, partant, le rôle et les compétences des acteurs de ce système.

Nous nous intéresserons particulièrement à la mutation du métier de chef d'établissement en relation, d'une part, avec leur autorité de tutelle et les rectorats et, d'autre part, avec leurs équipes de direction et pédagogiques.

Comme le souligne un rapport de l'OCDE sur le métier de chef d'établissement (Pont et al., 2008), il est à craindre que « *le rôle des chefs d'établissement conçu pour répondre aux besoins du passé ne soit plus désormais adapté* ». En effet, confrontés à des évolutions liées aux multiples réformes venant de la tutelle, mais aussi à des évolutions de l'environnement des EPL (attentes des élèves, attentes des parents, demandes des partenaires institutionnels...), le chef d'établissement est amené à voir son statut professionnel évoluer (Pélage, 2010). Ainsi, il doit exercer des responsabilités croissantes et jouer de nombreux rôles (Mintzberg, 2011) auxquelles il n'est pas nécessairement préparé : gestionnaire, pilote du changement, négociateur, animateur, *leader*, etc. Cette hybridation progressive de la gestion administrative publique traditionnelle avec des formes de management pratiquées habituellement dans les entreprises (Emery et Giauque, 2005) n'est pas spécifique aux EPL. Le mouvement de convergence des pratiques managériales des cadres publics et privés se retrouve, à des rythmes et à des niveaux qui peuvent varier, dans toutes les organisations (Desmarais et Abord de Chatillon, 2008). Face à ces mutations, les cadres publics sont en quête de repères et de légitimité ce qu'illustre la situation des dirigeants d'EPL.

En quête de repères d'abord : l'idéal-type professionnel du chef d'établissement administrateur et gestionnaire cède progressivement le pas à un idéal-type plutôt managérial (Leblond, 2009). L'autonomie relative -mais croissante- des établissements scolaires rend nécessaire la prise en charge par le chef d'établissement de dispositifs de pilotage et de coordination jusqu'alors régulés de manière centralisé par la tutelle. Les nouvelles responsabilités du chef d'établissement ne sont pas nécessairement identifiées, formalisées ou reconnues comme telles. Chaque chef d'établissement développe, selon sa personnalité, sa propre trajectoire personnelle et le contexte local de son établissement, les réponses managériales qui lui semblent le mieux adaptés.

En quête de légitimité ensuite : la mise en œuvre des réformes conduit le chef d'établissement à pénétrer le champ de la pédagogie, par-delà ses responsabilités gestionnaires. Se pose alors la

question de la coordination avec le corps d'inspection chargé de cette mission mais, surtout, la question de la légitimité du chef d'établissement à *décider* dans ce domaine. Là-aussi, selon la personnalité du chef d'établissement, de ses relations avec le corps enseignants et avec le corps d'inspection, et de ses relais mobilisables, en interne comme en externe, la question de la légitimité ne se pose pas ou, au contraire, constitue un point de blocage pour la direction de l'établissement.

Partie 1 : Évolution du rôle managérial des chefs d'établissement

Le chef d'établissement (proviseur ou principal) incarne la dimension gestionnaire et administrative du système éducatif. L'autonomie accordée aux EPLE par les nouvelles réformes (élaboration d'un projet d'établissement, animation d'un conseil pédagogique, gestion de la dotation globale d'heures...) permettent -ou devraient permettre- de transformer progressivement le chef d'établissement en « manager » d'établissement. La récente décision d'accorder des primes au mérite pour les chefs d'établissement relève de cette même évolution visant une forme de managérialisation de la gestion des établissements scolaires. Le principal obstacle à cette évolution reste néanmoins, comme dans toute bureaucratie professionnelle (Mintzberg, 1982), l'absence de légitimité traditionnelle et institutionnelle du chef d'établissement dans la sphère professionnelle c'est-à-dire ici la sphère pédagogique et éducative. Ainsi, l'autorité sur le personnel enseignant d'un EPLE en matière de pratiques pédagogiques, relève des inspecteurs et non du chef d'établissement.

11. Les missions statutaires et les évolutions du rôle du chef d'établissement

Les missions du chef d'établissement sont précisées dans un référentiel publié en 2002⁴. Le chef d'établissement a une double mission : d'une part, il représente l'État, sous l'autorité du recteur et de l'inspecteur d'académie, et il est, à ce titre, porteur des objectifs définis par la tutelle ; d'autre part, il dirige l'établissement et en préside le Conseil d'Administration.

La direction de l'établissement se décline en quatre fonctions principales :

1. *Conduire une politique pédagogique et éducative associant l'ensemble des membres de la communauté éducative* : le chef d'établissement préside le conseil pédagogique de l'établissement et conduit l'élaboration et le suivi d'un projet d'établissement. Il assure l'organisation des enseignements dans le respect des textes réglementaires et répartit la dotation horaire globale (DHG) et les services d'enseignement. Son action s'inscrit dans une collaboration avec les corps d'inspection, notamment en ce qui concerne le contrôle de l'effectivité des enseignements ;
2. *Conduire et animer la gestion de l'ensemble des ressources humaines* comme la gestion prévisionnelle des personnels, l'accompagnement des nouveaux personnels, la participation à l'élaboration du plan de formation des personnels ou les relations avec les représentants du personnel ;
3. *Assurer les liens avec l'environnement de l'établissement* : parents d'élèves, autres établissements scolaires du même bassin, collectivités territoriales, autres administrations de l'État, etc. ;

⁴ Bulletin officiel n°1 du 3 janvier 2002.

4. *Administrer l'établissement* : fixer des objectifs, conduire l'élaboration du budget, le soumettre à la délibération du Conseil d'administration et l'exécuter (exercer la fonction d'ordonnateur), analyser le fonctionnement de l'établissement et réaliser un bilan annuel, prévoir l'évolution des effectifs et des besoins en personnel.

Pour réaliser sa mission, le chef d'établissement s'appuie sur une équipe de direction (chef d'établissement adjoint, gestionnaires et chargés principaux d'éducation).

Le référentiel de 2002 identifie par ailleurs trois catégories de compétences requises pour le chef d'établissement : savoir administrer l'établissement, savoir construire dans la concertation la politique pédagogique et éducative de l'établissement et savoir impulser, animer et conduire cette politique pédagogique et éducative. Comme le souligne Leblond (2009), si le cadre général des missions du chef d'établissement se situe principalement sur le registre institutionnel et administratif, ses activités ainsi que les compétences requises se situent pleinement dans un registre managérial. Le chef d'établissement doit ainsi gérer et développer les ressources humaines de son établissement en sachant repérer les forces et difficultés du personnel, évaluer l'implication personnelle, valoriser les actions et les réussites, encourager, et aider le personnel⁵. Il doit également savoir mobiliser les individus pour rendre possible le travail collectif, être à l'écoute, déléguer et animer une équipe. Le chef d'établissement est aussi un pilote qui sait analyser des situations, fixer des objectifs, élaborer et mettre en œuvre des stratégies, mesurer et réguler. Enfin, le chef d'établissement est un communicant qui sait organiser la concertation et les échanges d'information, expliciter des politiques et communiquer en cas de crise.

Si la dimension managériale apparaît clairement dans le statut du chef d'établissement, elle n'en demeure pas moins encadrée, et donc limitée, par son périmètre d'application : d'une part, quant à l'animation et la gestion de l'équipe pédagogique puisque le chef d'établissement ne maîtrise que partiellement le recrutement du personnel enseignant ; d'autre part, quant à l'évaluation disciplinaire de l'équipe pédagogique puisque l'évaluation individuelle des enseignants et des enseignements relève de l'inspection académique.

Depuis l'adoption de la loi d'orientation de 2005⁶, les chefs d'établissement disposent de plus de latitude managériale notamment par la possibilité de mener des expérimentations portant sur les aspects disciplinaires ou interdisciplinaires, l'organisation pédagogique des classes ou de l'établissement. La réforme du lycée mise en œuvre en 2010 prévoit que l'organisation d'un tiers des enseignements relève directement des établissements et donc du chef d'établissement à travers le conseil pédagogique. Depuis 2010 également, certains chefs d'établissement peuvent bénéficier, dans le cadre d'une expérimentation, de la possibilité de recruter directement les membres de leur équipe de direction ainsi que certains enseignants⁷. Enfin, le ministère de l'Éducation Nationale a décidé récemment de la mise en place d'une prime au mérite pour les chefs d'établissement en fonction des résultats obtenus au regard du projet d'établissement et du contrat d'objectifs signé avec la tutelle.

12. La conduite d'un projet de changement comme révélateur du rôle managérial du chef d'établissement

⁵ Annexe 1 du protocole d'accord relatif aux personnels de direction. Bulletin officiel n°1 du 3 janvier 2002.

⁶ Loi d'orientation et de programme pour l'avenir de l'école. Loi. n° 2005-380 du 23 avril 2005, parue le 24 avril 2005.

⁷ Fessard, Louise (2010), « Education : certains chefs d'établissement pourront recruter leurs enseignants », *Mediapart*, 6 mai 2010. Il s'agit des établissements faisant partie de réseau CLAIR : Collège et lycée pour l'ambition, l'innovation et la réussite.

Comme indiqué précédemment, la loi d'orientation de 2005 accorde au chef d'établissement une latitude importante dans la conduite de projets de changement visant à mettre en place des innovations pédagogiques. La mise en œuvre des différentes réformes donne aussi l'occasion aux chefs d'établissement pour déployer leurs capacités managériales. Nous avons choisi d'étudier le rôle des chefs d'établissement dans la mise en œuvre de la réforme du Baccalauréat professionnel sur la base d'une étude empirique réalisée au niveau de l'académie de Versailles⁸. Cette réforme a été mise en place par la voie de l'expérimentation ce qui a donné l'occasion aux chefs d'établissement de déployer une double capacité managériale : sensibiliser et mobiliser les équipes pédagogiques pour rentrer dans le cadre -volontaire- de l'expérimentation, puis organiser et animer la mise en place de la réforme. L'analyse du processus de conduite du changement a permis d'identifier des rôles-clés remplis par les chefs d'établissement.

1.2.1 Un pilote qui fixe les grandes orientations de l'établissement

La fonction de "pilote" qui est explicitement prévue par le statut des chefs d'établissement est clairement revendiquée et assumée par les proviseurs que nous avons interrogés. Il est important selon eux d'avoir un dirigeant à la tête de l'établissement, qui en fixe les orientations générales (filières de formation, organisation pédagogique, organisation matérielle...) et en assure le pilotage. Un de nos interlocuteurs nous a ainsi indiqué « *avant, le lycée était un bateau ivre, avec de l'absentéisme des élèves, des enseignants qui font ce qu'ils veulent, une image négative du lycée (...) mais j'ai réussi à donner au lycée ses lettres de noblesse* ».

L'orientation générale des établissements est formalisée dans le Projet d'établissement prévu par la loi de 2005. Le chef d'établissement a ainsi l'initiative de la réalisation d'un tel document et en incarne en quelque sorte le contenu. Il est aussi celui qui « *donne du sens au projet* », celui qui contribue à marquer la spécificité de l'établissement : « *(avant), il n'y avait pas de projet d'établissement et tout venait du rectorat.* »

Le processus d'élaboration du projet d'établissement peut être différent d'un établissement à l'autre, en fonction de la culture du lycée et/ou des jeux de pouvoirs au sein de l'établissement. Le processus est ainsi plus ou moins participatif mais cherchant toujours le consensus. Pour un responsable, « *le projet d'établissement sert à donner du sens mais il faut une adhésion et un consensus* ». Un autre responsable avoue quant à lui (avoir) « *fait un projet d'établissement sans leur dire : j'ai fait des réunions mais pas trop car je savais qu'il y aurait des réactions négatives et peu de participation* ». Dans tous les cas, la personnalité du chef d'établissement, son charisme, sa propre vision de l'organisation pédagogique et son ambition pour le positionnement de l'établissement (avec un label « lycée des métiers » par exemple) contribuent fortement à l'existence et au contenu même du projet d'établissement. *A contrario*, lorsque le proviseur est plus en retrait, désabusé, voire épuisé professionnellement, cela s'en ressent négativement sur le projet et plus largement sur le climat de l'établissement.

⁸ L'étude empirique a porté sur une quinzaine d'établissements de l'Académie de Versailles ayant mis en place des classes expérimentales de Bac professionnel en trois ans entre 2002 et 2008. Des entretiens semi-directifs ont été conduits au sein de chaque établissement. Selon les établissements, l'entretien individuel avec le chef d'établissement a pu être complété par des entretiens collectifs ou individuels avec d'autres membres de l'équipe de direction ou de l'équipe pédagogique (Chef d'établissement adjoint, Chefs de travaux, Professeurs principaux). La collecte des informations a été initiée par une réunion préparatoire avec des membres de l'Inspection académique. Deux réunions, auxquelles l'ensemble des chefs d'établissement de l'Académie de Versailles ont été invités, ont été organisées : d'une part, au début de l'étude pour leur faire part de l'objectif du travail qui sera réalisé, et, d'autre part, au terme des entretiens, pour une restitution des premiers résultats de l'étude. Les commentaires et informations rapportés par les chefs d'établissement lors de ces réunions ont été intégrés dans les données de l'étude. Par ailleurs, cette collecte d'information a été complétée par des échanges informels avec d'autres chefs d'établissements et des personnels de direction de l'Académie de Versailles, dans le cadre de deux séminaires de formation de 2 jours.

1.2.2 Un manager consensuel

Les chefs d'établissement possèdent chacun leur propre style de management, leur propre personnalité, leur propre trajectoire personnelle. Toutefois, tous les chefs d'établissement rencontrés et interrogés manifestent un grand souci pour la recherche du consensus et l'implication la plus large des personnels et des partenaires de l'établissement. Cette attitude renvoie directement aux missions statutaires du chef d'établissement qui doit conduire la politique pédagogique de l'établissement avec « *l'ensemble des membres de la communauté éducative* ». Cette recherche du consensus apparaît ainsi comme un objectif en soi que se fixent les chefs d'établissement. C'est aussi un moyen ou une méthode managériale permettant de rendre possible la mise en œuvre d'un projet. La plupart des chefs d'établissement interrogés insistent sur des démarches managériales fondées sur la transparence, la communication et la négociation : « *il est important de créer des instances de communication, de créer de la transparence : affichage, journées d'informations pédagogiques...* » ; « *il faut plus de concertation, de recherche de consensus* ».

Ainsi, lors du déploiement de la réforme de la voie professionnelle, la totalité des établissements étudiés ont opté pour une démarche participative, visant le consensus autour des modalités de mise en œuvre de cette réforme. Cela semble d'autant plus indispensable que la phase expérimentale était fondée sur le volontariat des établissements et donc d'une partie au moins des équipes pédagogiques : « *il y a eu beaucoup de concertation en début d'année. On est parti du référentiel national. La direction a fait des préconisations par exemple sur l'organisation des stages* » ; « *nous avons organisé des groupes de travail par thème : par exemple sur l'évolution de nos pratiques pédagogiques. Il fallait libérer la parole* ». La recherche de l'adhésion du plus nombre apparaît comme une constante de gestion des établissements. Le consensus semble en effet indispensable dès lors que le projet d'établissement vise à mettre en place des projets innovants ou à susciter des initiatives allant au-delà des obligations statutaires des enseignants (projets interdisciplinaires, développement des relations avec les entreprises, etc.). Pour autant, plusieurs chefs d'établissement ont insisté sur le fait que le consensus n'est jamais totalement acquis : il s'agit avant tout d'éviter les obstructions à la mise en place du projet et donc, *a minima*, de s'assurer de la bienveillante neutralité des enseignants opposés au projet. Dans la réforme de la voie professionnelle, les chefs d'établissement ont pu mettre en œuvre la réforme dans les classes et les filières où les équipes pédagogiques (notamment celles des disciplines professionnelles) étaient considérées comme étant les plus actives et ouvertes au changement.

1.2.3 Un animateur d'une équipe de direction

La direction d'un établissement a été unanimement présentée comme un travail d'équipe et non pas comme une responsabilité relevant du seul chef d'établissement. Cette vision de la fonction de direction ne s'explique pas seulement par les nécessaires délégations que doit accorder le chef d'établissement à ses collaborateurs immédiats (adjoints, gestionnaires, conseillers principaux d'éducation, chefs de travaux dans les formations secondaires ou coordinateurs dans les formations tertiaires). La cohésion et la complémentarité au sein de l'équipe de direction est considérée comme une condition nécessaire pour un pilotage efficace de l'établissement : « *il faut une équipe de direction soudée* ».

Le rôle du chef d'établissement, comme animateur de cette équipe de direction, est crucial afin de pouvoir impulser des projets, susciter et accompagner des innovations pédagogiques et obtenir l'adhésion du plus grand nombre d'enseignants. Les membres de l'équipe de direction constituent des relais indispensables pour le pilotage des aspects pédagogiques de l'établissement et la gestion des relations avec les élèves et les parents d'élèves (rôle du CPE). Nos entretiens ont

également fait apparaître le rôle déterminant des chefs de travaux, des coordinateurs et des enseignants principaux dans le pilotage pédagogique de l'établissement. Le chef d'établissement est dans la quasi obligation de s'appuyer sur ces personnes-relais pour gagner ou assoir sa légitimité, notamment sur les aspects pédagogiques. Ainsi, la notion d'équipe de direction statutaire n'est pas nécessairement pertinente pour désigner le groupe d'individus qui, autour, du chef d'établissement, participe à définir et à impulser le projet d'établissement. Ce groupe est constitué des personnes identifiées par le chef d'établissement comme pouvant contribuer à la dynamique de l'établissement au-delà de leur fonction statutaire. Le périmètre de l'équipe direction effective varie donc selon la culture d'établissement, la personnalité du chef d'établissement et les jeux d'acteurs internes.

1.2.4 Un gestionnaire négociateur

Dans le cadre de la réforme de la voie professionnelle, les chefs d'établissement ont été soumis à une double contrainte : d'une part, mettre en œuvre une réforme dans un cadre expérimental avec les incertitudes que cela génère (sur l'organisation des filières, le contenu des programmes, les parcours pédagogiques) ; d'autre part, faire face aux inquiétudes du corps enseignant quant à la réduction des effectifs et la qualité des enseignements dispensés. La conduite du changement passe, dans ce cas, par une négociation des moyens avec la tutelle mais aussi par une négociation avec les équipes enseignantes sur les conditions de mise en œuvre de la réforme afin d'en garantir la réussite.

La capacité du chef d'établissement à pouvoir dégager des moyens ou des marges de manœuvre supplémentaires, au-delà des normes générales fixées par la tutelle, apparaît ainsi comme une qualité managériale essentielle, voire indispensable au bon fonctionnement de l'établissement. Ces moyens sont négociés avec le rectorat et peuvent être de plusieurs ordres : ouverture de nouvelles filières de formation, ouverture de classes supplémentaires, obtention de postes nouveaux, obtention d'heures supplémentaires. Le chef d'établissement peut également négocier l'absence de suppression d'une filière, de fermeture de classe de réduction de poste ou de réduction des heures supplémentaires. Cette capacité à dégager des moyens -ou à éviter la réduction de moyens- crédibilise le chef d'établissement auprès de l'équipe enseignante et des partenaires (notamment les parents d'élèves) : *« quand on est un chef qui se débrouille bien, on ne supprime pas des postes »* ; *« [pour obtenir l'adhésion de mon équipe], j'ai dû prouver qu'il n'y aurait pas de suppression de postes »*. Ces moyens permettent de crédibiliser le projet d'établissement et/ou les projets pédagogiques innovants initiés ou encouragés par le proviseur. Ils peuvent également être utilisés comme levier pour motiver le personnel : *« j'ai une marge de manœuvre sur les projets et les modules de soutien : on peut affecter des heures supplémentaires que l'on négocie avec le rectorat. J'ai pu négocier beaucoup d'heures sur la base des projets proposés par les collègues »*. Cette capacité de négociation du chef d'établissement se manifeste également en interne notamment avec les équipes enseignantes : *« il faut encore négocier, convaincre, pour mettre en place les projets pédagogiques et les stages »*.

1.2.5 Un pilote du changement en quête de légitimité

Au-delà de la réforme de la voie professionnelle, les établissements scolaires sont soumis de façon récurrente à de nombreuses réformes. La plus emblématique actuellement est la réforme du lycée qui s'applique à partir de 2010 pour la classe de seconde, 2011 pour la classe de première et 2012 pour la classe de terminale.

La mise en œuvre des réformes conduit les chefs d'établissement à devenir de véritables pilotes du changement. Les qualités de pilotage des projets de changement rejoignent en partie les compétences statutaires requises du chef d'établissement. Le pilotage du changement nécessite de donner d'abord du sens au projet de changement : *« on ne doit pas changer pour changer mais il faut adapter le système pour répondre à la demande de l'élève ; il faut modifier notre*

fonctionnement pour y répondre ». Le chef d'établissement doit ensuite conduire le processus de changement en s'appuyant sur les acteurs moteurs au sein de l'établissement et en cherchant à réduire les freins possibles : « *Dans un changement, il y a toujours 30% de gens moteurs, 30% de gens qui freinent et 40% de suiveurs* » ; « *Les enseignants manquent de confiance en eux et ont peur du changement, ils ne savent pas qu'ils peuvent travailler autrement* » ; « *Les jeunes enseignants sont plus motivés et porteurs, les plus anciens sont désabusés* » ; « *Les enseignants ne sont pas opposés au projet par principe, mais ils sont plutôt dans une position d'attente* » ; « *Les enseignants des matières générales étaient contre le projet : ils ont voté contre au Conseil pédagogique* » ; « *Il y a eu une opposition de principe : crainte de la réduction des effectifs et crainte de la suppression du lycée professionnel* » ; « *L'équipe pédagogique avait des réticences au départ (remet en cause leur efficacité) et ne partageait pas le diagnostic (érosion liée à l'ennui des élèves)* ».

Cette conduite de processus n'est pas aisée et exige des qualités humaines et managériales spécifiques : « *Il faut accompagner les enseignants, rendre vivant l'établissement* ». Il apparaît que chaque chef d'établissement s'appuie sur ses capacités personnelles et ses propres expériences, plus que sur des connaissances, pour établir des règles de bonne conduite du changement : « *la voie du changement est très compliquée : c'est difficile de trouver les moyens de la concertation* » ; « *si on veut changer, il ne faut pas lâcher prise* » ; « *si on veut changer de pratique, il faut laisser aux enseignants une part de liberté, d'incitation* ».

La réussite d'un projet de changement, comme la phase expérimentale de la réforme de la voie professionnelle, permet aux chefs d'établissement d'impulser ou de conforter en interne une dynamique collective au sein de l'établissement, mais aussi de construire et de consolider un projet d'établissement cohérent, notamment à l'égard des partenaires.

En effet, c'est en tant que pilote de changement que le chef d'établissement construit véritablement sa légitimité de manager de l'établissement car cette légitimité n'est pas acquise notamment sur les aspects pédagogiques. Dans cette bureaucratie professionnelle que constitue un EPLE (Chapon, 2008, p. 27-28) le chef d'établissement doit conquérir sa légitimité professionnelle auprès de l'équipe pédagogique (celle-ci est toutefois plus facile à acquérir si le chef d'établissement a été enseignant). Il ressort en effet de nos entretiens qu'un des objectifs majeurs des chefs d'établissement est d'obtenir la confiance de l'équipe enseignante. L'écoute active des besoins et des orientations souhaitées par les équipes enseignantes, l'élaboration d'un projet d'établissement en même temps consensuel, ambitieux et réaliste, ou la négociation des moyens *ad hoc* auprès de la tutelle, contribuent à l'instauration d'un climat de confiance entre l'équipe de direction et l'équipe enseignante : « *il faut un contexte de confiance entre l'équipe enseignante et la direction : le chef d'établissement doit être crédible, savoir respecter les gens, jouer son rôle de responsable pédagogique mais sans faire de pédagogie* ». Dans la gestion d'un établissement scolaire, et encore plus dans la conduite d'un projet de changement, la confiance apparaît comme un facteur-clé de réussite : « *il faut créer des facteurs propices au changement : il doit y avoir d'abord de la confiance, sinon on est obligé d'imposer et cela ne marche pas. Il faut montrer aux collègues qu'il est possible de faire des choses* ». L'adhésion des enseignants au changement et au projet d'établissement est d'autant plus importante que, comme le souligne un responsable « *le pilotage du système éducatif c'est le pilotage du corps enseignant* ». En effet, il n'est pas possible d'imaginer un projet d'établissement ou des modalités spécifiques de gestion qui iraient à l'encontre des intérêts et/ou des avis du corps enseignant.

1.2.6 Un pilotage nécessitant l'accompagnement de la tutelle

Le rôle du chef d'établissement ne se conçoit que dans le cadre de la relation de tutelle avec le rectorat et l'inspection d'académie. Dans les entretiens réalisés, cette relation apparaît comme ambivalente. D'un côté, les chefs d'établissement puisent leur légitimité de la tutelle qui fixe les orientations générales des établissements et leur allouent les ressources nécessaires. Une part

importante de l'efficacité du chef d'établissement dépend des moyens et ressources alloués par le rectorat ou négociés avec celui-ci. Le soutien du rectorat et de l'inspection, académique et pédagogique, a été présenté comme une condition nécessaire à la réussite de la mise en œuvre de la réforme dans sa phase expérimentale. Selon les filières de formation, le soutien logistique des inspecteurs d'académie a pu apparaître comme insuffisant ainsi que les allocations de moyens : « *On veut bien travailler sur le projet, contacter les professionnels, se former : mais avec quelles heures* » ; « *On n'a pas de soutien de l'extérieur, on ne nous accompagne pas dans le projet* ». D'un autre côté, les chefs d'établissement insistent sur l'importance de la « base » dans la mise en œuvre du changement et donc, quelque part, sur la nécessité de garder une distance de la tutelle. Les initiatives pédagogiques, que ce soit dans leur contenu ou dans leur dynamique, semblent avoir plus de chances de réussir lorsqu'elles sont issues des équipes pédagogiques locales : « *Tout ce qui part des enseignants fonctionne bien ; il y a plus de réticences pour ce qui vient du haut : il faut que les enseignants se l'approprient* » ; « *L'expérimentation s'est bien passée, ce qui pose problème c'est la généralisation, ce sont les ordres qui viennent d'en haut* » ; « *Le changement est bien mais c'est le rythme imposé qui peut poser problème : il ne fait pas précipiter les choses* ».

Les chefs d'établissement, ainsi que les équipes pédagogiques engagées dans des projets innovants, attendent de la tutelle, et notamment de l'inspection académique, un appui en termes de moyens et ressources, mais surtout un appui méthodologique et logistique pour l'accompagnement du changement. Dans le cadre de la réforme de la voie professionnelle, les chefs d'établissements et les équipes pédagogiques étaient en attente d'un accompagnement dans la conduite du changement (notamment à l'équipe de direction) et d'un appui dans l'élaboration des nouveaux programmes au niveau des séquences et rythmes pédagogiques et des nouveaux contenus pédagogiques (enseignements disciplinaires, enseignements pluridisciplinaires ou interdisciplinaires comme les projets, l'organisation des stages, etc.). Les équipes étaient en attente d'un partage d'expériences entre établissements ayant des filières identiques ainsi que d'un retour d'expérience des établissements ayant déjà mis en œuvre la réforme. Or, il semblerait que, selon les disciplines, l'inspection pédagogique n'a répondu que partiellement à cette attente.

Par ailleurs, lorsqu'il fût décidé de passer à la phase de généralisation de la réforme (rentrée 2009), les bilans de l'expérimentation qui ont été réalisés par les diverses inspections (réussites et échecs des expérimentations, analyse de cohortes, points de vigilance..) ne semblent pas avoir été pris en compte. Il s'en est suivi un sentiment de frustration de la part des équipes pédagogiques ayant participé à l'expérimentation car les conditions de la généralisation étaient différentes de celle de l'expérimentation. Pour les chefs d'établissement ayant réussi à mobiliser leurs équipes pédagogiques (ou une partie de ces équipes), une telle frustration ne facilite pas l'adhésion à de nouveaux projets innovants et donne *a posteriori* crédit aux opposants au changement. Ainsi, l'efficacité managériale du chef d'établissement dépend, pour partie, de la qualité de l'accompagnement et du soutien dont il bénéficie de la part de la tutelle.

Partie 2 : Le rôle du chef d'établissement face au changement du système scolaire

Dans la partie précédente, nous avons exploré le rôle du chef d'établissement dans la conduite d'un projet de changement. Plus largement, le rôle du chef d'établissement est soumis à des changements de nature systémique qui en modifie la nature et le rend plus proche de celui d'un manager (Pélagie, 2011).

2.1 Le chef d'établissement face à la multiplicité des réformes

Les EPLE sont soumis depuis quelques années à de multiples réformes qui portent aussi bien sur les dispositifs de pilotage et les structures des établissements, les filières pédagogiques, que sur le contenu des programmes.

Ainsi la réforme de la carte scolaire (2007) ou celle sur la formation des enseignants (masterisation adoptée en 2009) peuvent avoir un impact sur l'évolution du public accueillis au sein des

établissements ou sur les conditions d'intégration des jeunes enseignants. La réforme du lycée, mise en place à partir de 2009, en laissant la responsabilité de l'organisation d'environ 1/3 des heures d'enseignement au niveau de l'établissement, modifie les conditions de pilotage de la dotation horaire globale. Cette même réforme du lycée a des impacts notables sur l'organisation pédagogique (individualisation, tutorat, cours optionnels, stages d'anglais, etc.) et donc sur le pilotage des ressources nécessaires (heures enseignants, organisation du temps enseignants). Les réformes de la voie professionnelle (2009) ou des filières technologiques (2010) ont des conséquences comparables. La mise en place d'une « prime au mérite » (2011) pour les chefs d'établissement⁹, avec l'instauration d'une part variable dans le calcul de la prime, renforce *de facto* la formalisation d'une évaluation des performances des établissements sur la base des contrats d'objectifs. D'autres réformes, plus ciblées, ont également été initiées comme la création d'établissement de réinsertion scolaire, la création des internats d'excellence ou encore la mise en place d'expérimentations comme la mise en place du réseau Clair (Collège et lycée pour l'ambition, l'innovation et la réussite) au sein desquels les chefs d'établissement ont la possibilité de recruter les enseignants.

L'ensemble de ces réformes, dans l'ampleur et la portée sont variables, s'inscrivent dans un contexte caractérisé par une contraction des budgets alloués et de réduction des postes¹⁰ au sein de l'Éducation Nationale, comme conséquence de la Revue Générale des Politiques Publiques (RGPP).

Les réformes initiées par le ministère se caractérisent par leur caractère descendant, même si d'importantes marges de manœuvre peuvent être laissées aux chefs d'établissements dans la mise en œuvre des réformes et à travers des expérimentations. Ce fût notamment le cas du processus de réforme de la voie professionnelle abordée plus haut. Ce sentiment de faire face à des réformes « *venues du haut* » est exacerbé par une culture professionnelle qui, traditionnellement, laisse une grande place à la concertation et au consensus.

La dynamique réformatrice apparaît cependant comme relevant d'une démarche incrémentale, « impressionniste », c'est-à-dire procédant par touches successives (réformes du Bac pro, du lycée, du Bac technologique...) avec des temporalités différentes (temps long pour la réforme du Bac pro, temps plus court pour celle du lycée, temps très court pour la réforme de la carte scolaire) mais aussi des rythmes différents selon les enjeux et les blocages potentiels ou réels (arrêt puis reprise de la réforme du lycée). Cette approche par « petits pas » constitue, sauf conditions exceptionnelles, la règle pour les réformes dont les enjeux sont importants et reste préférable aux changements radicaux (Pallez, 2008 ; Trosa, 2006).

Il ressort également de nos entretiens qu'un sentiment d'accélération des réformes et du rythme des réformes prédomine chez les chefs d'établissements¹¹. Ce sentiment s'accompagne d'une frustration liée à l'absence d'évaluations véritables des différentes réformes mise en place comme ce fût le cas lors de la phase de généralisation de la réforme du Bac professionnel en 3 ans. Comme le souligne Trosa (2006), l'absence d'évaluation formelle est une pratique courante lors de mise en place des réformes publiques (Pollitt et Bouckaert, 2006) ce qui alimente les évaluations idéologiques et négatives. Le chef d'établissement doit donc assurer, auprès de ses équipes

⁹ Emmanuel Vaillant, « Prime au mérite : ce qu'en disent les chefs d'établissement », *Educpros.fr*, 25 janvier 2011.

¹⁰ Les réductions des postes dans l'Éducation Nationale sont évaluées à 11 200 postes en 2008, 13 500 en 2009, et 16 000 en 2010 (Christian Laval, 2010).

¹¹ Sentiment partagé par certains représentants syndicaux nationaux comme par exemple, P. Roumagnac, secrétaire général du Syndicat de l'inspection de l'Éducation Nationale : « *Tout doit être fait tout de suite, on doit voir les résultats dans les trois mois et, si ce n'est pas le cas, dire qu'on les voit tout de même* » (entretien dans « *Les cadres de l'éducation sont en pleine crise de confiance* », L. Fessard, Mediapart, 3 septembre 2010).

pédagogiques, un rôle de traduction (Desmarais et Abord de Chatillon, 2010) des réformes, de mise en perspectives et d'explication afin de susciter l'adhésion et/ou lever les objections. Cette fonction est d'autant plus difficile à assurer que le rythme des réformes s'accélérait, les enseignants les plus actifs ou innovants, et sur lequel peut s'appuyer le chef d'établissement pour la mise en place des réformes, finissent par « s'épuiser »¹².

Le contexte de réduction des effectifs renforce également le sentiment de réformes ayant plus une finalité d'efficience et de productivité, et ne conduisant pas nécessairement à l'amélioration de la qualité des services rendus aux usagers. Dans ces conditions, l'adhésion du corps enseignant est plus difficile à obtenir quelles que soient les qualités managériales du chef d'établissement ou le degré de confiance qui le lie aux équipes enseignantes. Comme le souligne Rojot (2010) « *il est très difficile de mener une réforme apparaissant comme contraire aux intérêts de ceux qui doivent l'appliquer, elle se négocie : les rentes de situation doivent être rachetées* ». La mise en place des réformes, couplée à une réduction des moyens, crée une situation originale qui nécessite des capacités managériales nouvelles.

2.2 Une quête de référentiel professionnel

Comme nous l'avons vu dans le cas de la réforme de la voie professionnelle, la mise en place des différentes réformes exige de la part du chef d'établissement de nouvelles compétences.

La concertation des réformes et leur négociation, sur le terrain, semble ainsi être, de plus en plus, dévolues au chef d'établissement, comme nous l'avons vu dans le cas de la réforme du Bac professionnel. Comme le souligne Derouet (2010), dans la nouvelle perspective managériale du système d'enseignement français, « *l'unité de base de l'établissement scolaire est essentielle* » (p. 27) Souvent, les freins au changement portent plus sur les conditions de mise en œuvre de réformes que sur leurs principes ou leurs finalités mêmes. La négociation des postes, de la dotation horaire globale, du maintien/développement d'une filière d'enseignement permet au chef d'établissement de crédibiliser les réformes et d'en faciliter la mise en œuvre, de limiter les effets néfastes des éventuelles injonctions contradictoires (par exemple faire mieux avec moins de moyens) et de maintenir ou renforcer la confiance qu'ont les enseignants dans sa capacité à « défendre » l'établissement. Il est ainsi intéressant de noter que, selon le contexte local, les conditions de mise en œuvre d'une réforme « négociées » par le chef d'établissement avec ses équipes pédagogiques peuvent être assez différentes, voire éloignées des objectifs mêmes de la réforme. Dans un premier bilan de la mise en place de la réforme du lycée, Moisan et Cuisinier (2011) soulignent par exemple que « *la recherche systématique du consensus a pu conduire à des décisions contraires à la lettre de la réforme, comme l'utilisation des moyens de l'accompagnement personnalisé pour la constitution de divisions supplémentaires ou l'organisation de séances d'études surveillées* » (p. 39).

Si les chefs d'établissement s'inscrivent dans cette culture du consensus et de la négociation, c'est notamment parce que leur légitimité, sur le plan pédagogique, n'est pas acquise. L'organisation classique des établissements différencie clairement le champ -et le personnel- de l'administration et de la gestion (intendance) du champ de la pédagogie. Or, comme le soulignent à juste titre Moisan et Cuisinier (2011), le déploiement des différentes réformes nécessite, de la part des chefs d'établissement, « *des compétences accrues notamment en ce qui concerne le pilotage pédagogique, ce qui suppose que leur légitimité dans ce domaine soit reconnue par les professeurs* » (p. 35). Ces compétences nouvelles sont formellement prévues dans le référentiel de 2002 qui définit les missions du chef d'établissement. L'appropriation ou le développement, par le chef d'établissement, de ces nouvelles compétences est moins aisée. Il nous semble que ces compétences passent en fait par trois niveaux ou types de pilotage.

¹² Selon l'expression de l'un de nos interlocuteurs, cadre de l'Éducation Nationale.

Un pilotage stratégique

Il est incarné par le projet d'établissement. Le projet d'établissement permet de fixer les grandes orientations de développement de l'établissement, intégrant -autant qu'il est possible de le faire- les objectifs et modalités des réformes. Le projet permet également d'interroger les pratiques pédagogiques des équipes enseignantes et les conditions de leurs mises en œuvre, notamment matérielles. Le projet peut donc représenter l'occasion de discuter des choix et orientations de l'établissement, associant les partenaires institutionnels (représentants du personnel, élèves, parents d'élèves, représentant des collectivités) et constituer ainsi un référentiel -politique et pédagogique- commun partagé par l'équipe de direction et les équipes pédagogiques. Le processus d'élaboration du projet nous semble donc aussi important que son contenu. Comme nous l'avons montré dans le cas des établissements professionnels, tous les chefs d'établissement n'adoptent pas la même démarche pour l'élaboration de ce projet, quand il existe. Selon le contexte local (jeux de pouvoir, culture d'établissement...) et la personnalité du chef d'établissement, le processus peut être fondamentalement participatif, beaucoup plus directif, voire superficiel quand le chef d'établissement rédige lui-même le projet. Le processus d'élaboration renseigne sur l'utilité attendue du projet : véritable outil de pilotage et de management ou simple document formel à l'usage de la tutelle.

Un pilotage pédagogique

Les évolutions du rôle du chef d'établissement font apparaître actuellement deux orientations dans les modalités du pilotage pédagogique. La mise en œuvre des réformes, comme celle de la voie professionnelle, a conduit les chefs d'établissement à s'appuyer sur des relais pédagogiques ou logistiques formels : professeurs principaux, chefs de travaux, chefs de laboratoire, coordinateurs. Le conseil pédagogique peut également constituer une instance sur laquelle s'appuie le chef d'établissement pour le pilotage pédagogique. Moisan et Cuisinier (2011) soulignent à ce sujet qu'il existe une forte corrélation entre « *le bon fonctionnement du conseil pédagogique et l'émergence dans l'établissement de projets pédagogiques de qualité* » (p. 40). La mise en œuvre des réformes, et notamment dans le cadre des expérimentations, a donné l'occasion aux chefs d'établissement de créer de nombreuses fonctions ou structures à vocation pédagogique : groupes de travail ou de projet, chefs de projets, coordinateurs de discipline, etc. Pour ces fonctions, non statutaires, le chef d'établissement s'appuie sur des « leaders positifs » : des enseignants plus ouverts à l'expérimentation et à l'innovation pédagogique. Ces structures et fonctions peuvent prendre un caractère permanent et représenter un relai structurel avec les équipes enseignantes. Le chef d'établissement peut également s'appuyer sur ces personnes ou groupes innovants pour diffuser¹³ le changement lors de la mise en œuvre d'une réforme (par exemple, sur les modalités d'organisation des projets pédagogiques dans la voie professionnelle, ou sur l'individualisation des parcours dans la réforme du lycée). La capacité du chef d'établissement à mobiliser un nombre important de « leaders positifs », notamment en valorisant leur travail au-delà des éventuelles rétributions statutaires, apparaît ainsi comme une compétence managériale clé.

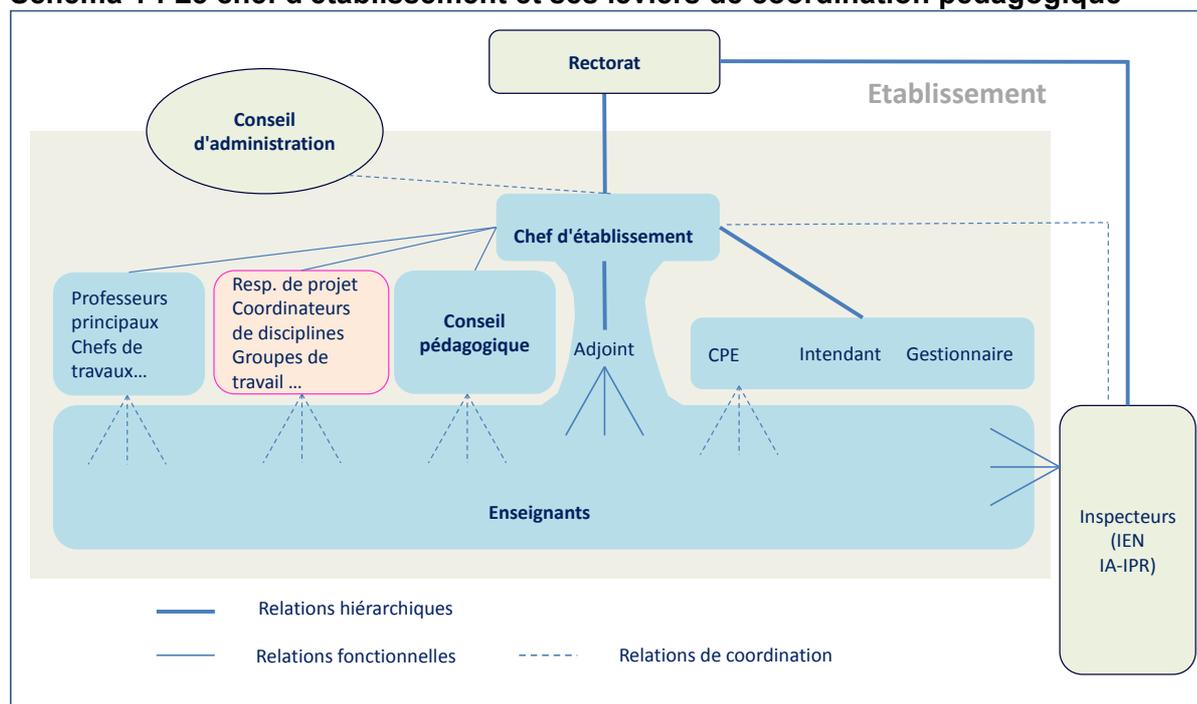
La seconde modalité de contribution au pilotage pédagogique passe par la coordination avec les inspecteurs d'académie. Les chefs d'établissement peuvent s'appuyer sur les inspecteurs, qui ont la responsabilité de l'évaluation disciplinaire au sein des établissements, pour auditer les dispositifs pédagogiques mis en place, aider à mettre en place de nouveaux dispositifs, relayer le projet d'établissement auprès des enseignants dans sa dimension disciplinaire, mais aussi accompagner les enseignants dans les évolutions pédagogiques liées aux réformes (comme le développement

¹³ Dans le cadre de projet de restructuration au sein d'établissements hospitaliers, Minvielle et Contandriopoulos (2004), identifient aussi ce mode de diffusion du changement qu'ils qualifient « d'encerclement stratégique » par référence au concept de « *enclaving* » développé par Mintzberg H., Wisley F. (1992), « Cycles of Organization Change », *Strategic Management Journal*, n° 13.

des approches multidisciplinaires ou interdisciplinaires). Dans le contexte actuel, cette coordination demeure limitée, suscitant une attente non comblée de la part des chefs d'établissement mais aussi de la part des enseignants¹⁴. Comme le notent Desbuissons et al. (2011) : « *La notion de « pilotage » dans le champ pédagogique apparaît comme un concept nouveau et assez mal défini pour les inspecteurs* » (p. 3). Avec les multiples réformes en cours au sein de l'Éducation Nationale, le corps des inspecteurs doit faire face à une évolution notable de leurs missions nécessitant un changement de culture métier afin de "passer d'une logique de conformité à une logique d'expertise, d'une logique prescriptive à une logique d'accompagnement (Moisan et Cuisinier, 2011, p. 44). Le « pilotage pédagogique partagé » entre le chef d'établissement et le corps d'inspection doit faciliter l'intégration de la dimension organisationnelle et stratégique (incarnée par le projet d'établissement) et la dimension pédagogique et disciplinaire (pouvant dépasser le cadre de l'établissement). Cette notion de « pilotage partagé » (Obin, 2007, p. 36) se traduit par une approche matricielle ou croisée du système scolaire dans laquelle chaque établissement doit être appréhendé d'une part, sur le plan organisationnel et pédagogique par le chef d'établissement, et d'autre part, sur le plan disciplinaire et géographique (bassin) par le corps d'inspection.

Le pilotage pédagogique, que ce soit par des canaux internes formels et informels, ou en prenant appui sur les inspecteurs, apparaît ainsi comme une nécessité pour le chef d'établissement pour -et dans- la mise en place des réformes actuelles. Ce pilotage contribue à pallier le découplage traditionnel entre la ligne hiérarchique fonctionnelle des établissements (administration, intendance) et la base opérationnelle (enseignants). Le pilotage permet surtout d'accroître la légitimité du chef d'établissement sur les questions pédagogiques qui reste au cœur de la direction d'un établissement.

Schéma 1 : Le chef d'établissement et ses leviers de coordination pédagogique



¹⁴ La récente réforme du système de formation des enseignants nécessite de la part des inspecteurs un accompagnement plus important des enseignants débutants qui ne peut se faire qu'au détriment des autres missions (comme l'accompagnement au changement des enseignants et des établissements). Dans leur rapport sur le métier d'inspecteur, Desbuissons et al. (2011) soulignent par ailleurs que l'organisation du système d'inspection ne favorise pas une approche à l'échelle des établissements ou à l'échelle d'un territoire, alors que la demande se situe à ce niveau.

Un pilotage politique

Le pilotage politique de l'établissement renvoie, d'une part, à la gestion de la relation avec le rectorat et l'inspection, et, d'autre part, avec toutes les autres parties prenantes externes à l'établissement, notamment les collectivités locales.

Le contrat d'objectif formalise le processus de dialogue et de négociation politique entre le chef d'établissement et les services du rectorat. Institué par la loi d'orientation pour l'école de 2005, le contrat d'objectifs définit les objectifs à atteindre par l'établissement, compte tenu des orientations nationales et académiques, et définit les indicateurs permettant d'apprécier l'atteinte de ces objectifs. Comme le soulignent Delahaye et al. (2006), « *les chefs d'établissement sont unanimement attachés au contrat d'objectifs comme outil de dialogue et de développement de l'autonomie* » (p. 28). Le contrat d'objectif donne ainsi la possibilité au chef d'établissement de marquer les spécificités de son établissement compte tenu des caractéristiques internes et de l'environnement local (élèves, enseignants, culture d'établissement...), mais aussi d'en négocier les moyens. Le contrat d'objectif est également un outil de dialogue au sein de l'établissement, notamment au sein du Conseil d'Administration, lors du processus d'élaboration du projet d'établissement.

L'autre volet du pilotage politique de l'établissement concerne les relations avec les différentes parties prenantes socio-économiques ou pédagogiques de l'établissement (Pupion et al., 2007). Depuis 2004 et le transfert par l'État de plusieurs compétences aux collectivités locales (avec comme conséquence le transfert du personnel d'entretien technique), la gestion des relations avec les collectivités est encore plus stratégique pour le chef d'établissement. Par ailleurs, dans le contexte de contraction du budget de l'État, les collectivités constituent désormais une source de financement complémentaire -ou alternative- indispensable. Le pilotage politique de cette relation consiste ainsi à nouer des relations avec les collectivités mais, surtout, à rentrer dans la logique de financement (sur projet) propres aux collectivités. Elle consiste également à concilier les missions statutaires de l'établissement avec les politiques éducatives locales des collectivités, comme par exemple le développement de l'apprentissage pour les filières professionnelles (Delahaye et al., 2006).

Conclusion

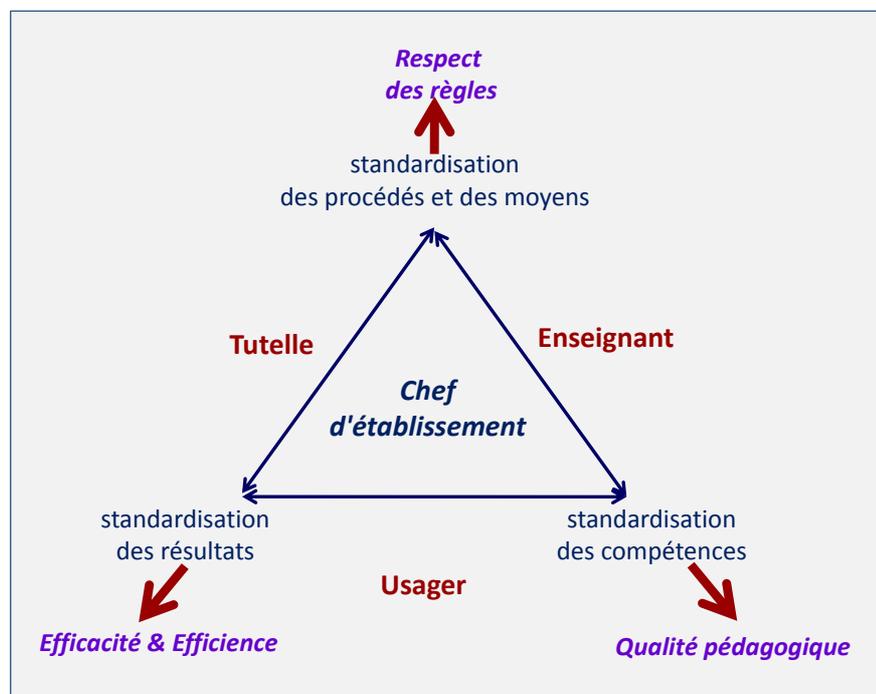
Le métier de chef d'établissement connaît d'importantes mutations depuis une dizaine d'années et le développement de l'autonomie des EPLE. Les multiples réformes du système scolaire exacerbent ces mutations et rendent indispensables de nouvelles compétences de la part des chefs d'établissement dans l'animation des équipes, le pilotage et la conduite du changement dans le contexte particulier que constitue les EPLE.

Ainsi, sur le plan de la dynamique humaine, le rôle du chef d'établissement apparaît comme fondamentalement celui d'un leader, dans le sens où le définissent Maltais et al. (2007) pour lesquels « *l'essentiel (de) l'exercice du leadership consiste à aider les groupes et les organisations à gérer la complexité croissante entretenue par des changements multiples et incessants* » (p. 432). Le chef d'établissement assure effectivement un rôle clé auprès des équipes pédagogiques afin d'éviter le sentiment de confusion devant les multiples réformes en cours facteurs potentiels de tensions et de contradictions. La capacité du chef d'établissement à « donner du sens » aux réformes et à les inscrire dans le projet d'établissement nous semble être fondamentale.

Le chef d'établissement apparaît également comme un manager au cœur de plusieurs lignes de tensions entre les dimensions, administratives, humaines et pédagogiques, de l'organisation que constitue un établissement scolaire (schéma 2). Ces enjeux conduisent le chef d'établissement à devoir prendre en compte différents mécanismes de coordination (Mintzberg, 1982) en fonction des attentes de ses différentes parties prenantes. Il doit ainsi adapter de façon *ad hoc* son management

suivant les marges de manœuvre dont il dispose face à ses parties prenantes. Les évolutions récentes du système éducatif français le conduisent à chercher à agir de façon croissante sur les aspects pédagogiques et acquérir la légitimité indispensable pour formuler et conduire la politique de développement de son établissement.

Schéma 2 : Le chef d'établissement, manager public en première ligne d'un champ de tensions



Les responsabilités des chefs d'établissement demeurent toutefois soumises à deux formes d'incertitudes :

- en externe, dans leurs relations avec la tutelle et les marges de manœuvre que celle-ci est disposée à leur accorder. Dans leur étude comparative sur la direction des établissements scolaires au sein de pays de l'OCDE, Pont et al. (2008) montrent bien que les marges de manœuvre laissées au niveau local sont une condition nécessaire pour un pilotage efficace et notamment que « *les décideurs publics doivent s'assurer que les chefs d'établissement ont la latitude de fixer leur orientation stratégique et optimiser leur capacité à définir les projets et les objectifs de l'établissement et à suivre les progrès réalisés en utilisant les données pour améliorer les méthodes* » ;
- en interne, dans la gestion des ressources humaines : comme le souligne un chef d'établissement, la stabilité très relative des équipes de direction (chef d'établissement adjoint, chef de travaux, intendant, CPE...) limite les capacités réelles de pilotage et de conduite de changement de la part des chefs d'établissement et donc leur efficacité. Le système centralisé de recrutement du personnel (administratif, technique ou enseignant) et le système d'évaluation des enseignants par un corps d'inspection hors établissement, peuvent également apparaître comme limitant les capacités managériales du chef d'établissement.

La culture du compromis et de la négociation, qui caractérisent la vie des établissements scolaires, le sens du service public et le sens de l'intérêt des élèves auxquels peuvent adhérer tous les personnels des EPLE constituent néanmoins des leviers importants activables dans les processus managériaux. Car il ne faut pas oublier, comme le rappelle Rebaud (2007) que « *rien ne sera jamais aussi important dans un établissement que la rencontre entre le professeur et ses élèves* ».

dans la construction des savoirs. Même dans son rôle de pilote pédagogique, le chef d'établissement ne doit jamais oublier qu'il est d'abord au sein de cette relation, que son rôle consiste simplement à la rendre plus efficace (p. 89) ».

Ainsi, les chefs d'établissement sont conduits à innover et à explorer de nouveaux espaces d'autonomie pour assurer la mise en œuvre des nombreux changements impulsés par leur tutelle. Ils doivent construire des partenariats avec différentes parties prenantes, initier et participer à des projets transversaux, déployer de nouveaux outils de gestion, piloter ou accompagner des réorganisations, autant d'activités pour lesquelles le simple exercice d'une autorité hiérarchique est peu ou pas opérante. Tout au plus, le statut peut donner un capital de légitimité de départ mais il devra être consolidé et développé par un comportement exemplaire au quotidien pour acquérir la confiance et le respect de ses différentes parties prenantes. Plus largement, les chefs d'établissements se trouvent au centre de la crise et des mutations que connaissent les bureaucraties (Sennett, 2006), et particulièrement les « bureaucraties professionnelles » (Mintzberg, 1982). Non seulement leur technocratie bureaucratique est remise en cause, comme pour les autres bureaucraties publiques, mais le mode de coordination traditionnel des opérateurs professionnels se trouve remis en cause par la propagation de la gestion par les résultats. En effet, dans ce type d'organisation, les professionnels (que sont les enseignants, chercheurs, médecins...) bénéficient d'une forte autonomie dans la réalisation de leurs activités du fait même de leur complexité. Ce sont leurs compétences et leur expertise validés par des pairs qui constituent la garantie de leur performance. Or, traditionnellement fondée sur des référentiels établis entre pairs sans véritable prise en compte des autres parties prenantes, cette expertise professionnelle est désormais tenue de leur rendre des comptes sur ses performances. Accepter des référentiels de performance externes à la profession, et rendre des comptes à des non spécialistes vient considérablement réduire l'autonomie des opérateurs professionnels. Dans ce contexte, le corps d'inspection voit aussi son rôle évoluer vers une mission d'appui aux chefs d'établissement dans la mise en œuvre des réformes et d'interface entre son domaine traditionnel qu'est le pédagogique disciplinaire (évaluation, formation) et les enjeux de performance de l'établissement.

Ce mouvement de fond, contribue fortement à accentuer les tensions déjà naturellement fortes au sein des EPLE (mais aussi des établissements universitaires et hospitaliers) et les personnels de direction sont toujours en première ligne pour gérer cette douloureuse mutation. Ils doivent donc manager au quotidien et dans des conditions parfois difficiles leur établissement tout en accompagnant ce mouvement d'hybridation entre trois modes de coordination : la standardisation des procédés toujours présente dans la technocratie bureaucratique, la standardisation des résultats imposée de façon croissante par la tutelle (au nom des usagers) et la standardisation des compétences donnant toujours une réelle autonomie d'action aux opérationnels qui y sont généralement viscéralement attachés.

Bibliographie

- Attarca M., Chomienne H. (2010), « Les cadres publics pilotes du changement : le cas des chefs d'établissement dans la réforme du baccalauréat professionnel », *Colloque Vers une nouvelle gestion des ressources humaines publiques*, Annecy, 25-26 mars 2010.
- Bartoli A., Chomienne H. (2007), « *Le développement du management dans les services publics : évolution ou révolution ?* », Les Cahiers Français n°339, *Les services publics*, La Documentation française, juillet-août.

- Chapon E. (2008), « Pilotage des établissements scolaires : les apports de la théorie socio-économique », *Management & Avenir*, 2008/3 n° 17, p. 26-43.
- Delahaye J-P et al. (2006), *L'EPLÉ et ses missions*, Rapport pour le ministre de l'Éducation Nationale, n° 2006-100.
- Derouet J.- L. (2010), « La place des établissements scolaires en France sous la Ve République : une recomposition parallèle des formes de la justice et des formes de l'État (1959-2009) », *Revista Portuguesa de Educação*, 22(2), p. 7-34.
- Desbuissons G. et al. (2011), *Mission sur le rôle et l'activité des inspecteurs pédagogiques du second degré*, Note à Monsieur le ministre de l'Éducation nationale, de la jeunesse et de la vie associative, Inspection générale de l'Éducation nationale, Note n° 2011-022, Mars 2011.
- Desmarais C., Abord de Chatillon E. (2008), « Existe-t-il encore des différences entre le travail des managers du public et ceux du privé ? », *Revue française d'administration publique*, 2008/4, n°128, p. 767-783.
- Desmarais C., Abord de Chatillon E. (2010), « Le rôle de traduction du manager. Entre allégeance et résistance », *Revue Française de Gestion*, 2010/6, n°205, p. 71-88.
- Giauque D. (2004), *La bureaucratie libérale : Nouvelle gestion publique et régulation organisationnelle*, L'Harmattan.
- Laval C. (2010), « La réforme managériale et sécuritaire de l'école », site internet : *l'École démocratique*, consulté en janvier 2010.
- Leblond F. (2009), « Les évolutions du métier de personnel de direction, passées et à venir », *synthèse de la conférence donnée lors de l'Assemblée Générale de l'association le 9 mai au Foyer des Lycéennes*, consulté sur le site <http://personnel-de-direction.fr>
- Maltais D., Leclerc M., Rinfret N. (2007), « Le leadership administratif comme concept utile à la modernisation de l'administration publique », *Revue Française d'Administration Publique*, 2007/3, n°123, p. 423-441.
- Mintzberg, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, 440 p.
- Mintzberg H. (2011), *Manager : ce que font vraiment les managers*, Vuibert, 352 p.
- Minvielle E, Contandriopoulos A.P. (2004), « La conduite du changement : quels enseignements tirés d'opération de restructuration hospitalière ? », *Revue Française de Gestion*, 2004/3, n°150, p. 29-53.
- Moisan C., Cuisinier J-F. et al. (2011), *Mise en œuvre de la réforme des lycées d'enseignement général et technologique*, Rapport à Monsieur le ministre de l'Éducation Nationale, de la Jeunesse et de la Vie Associative, Inspection Générale de l'Éducation Nationale et Inspection Générale de l'Administration de l'Éducation Nationale et de la Recherche, février 2011.
- Obin J. P. (2007), *Améliorer la direction des établissements scolaires*, Rapport de base national de la France, OCDE, mai.
- Pélage A. (2010), « Les chefs d'établissement scolaire : autonomie professionnelle et autonomie au travail », in Demazière D., Gadéa C. (coord.), *Sociologie des groupes professionnels*, collection Recherches, La Découverte.
- Pallez, F., (2008), « La modernisation du secteur public », in *Le Management : Fondements et Renouvements*, Sciences Humaines Editions, pp. (233-241)
- Pélage A. (2011), « Chefs d'établissement : la fabrique des cadres », in Bechtold-Rognon E., Lamarche T. (coord.), *Manager ou servir : les services publics aux prises avec le nouveau management public*, éditions Syllepse, p. 75-90.
- Pont, B., D. Nusche et H. Moorman (éd.) (2008), *Améliorer la direction des établissements scolaires*, volume 1 : politiques et pratiques, OCDE, Paris.
- Pont, B., D. Nusche et D. Hopkins (éd.) (2008), *Améliorer la direction des établissements scolaires*, volume 2 : études de cas sur la direction des systèmes, OCDE, Paris.
- Pupion P.-C., Leroux E., Latouille J.-J. (2007), « Rôle du conseil et de l'évaluation dans le pilotage stratégique des EPLE », *Les dossiers des sciences de l'éducation*, n°18, p. 97-107.
- Rebaud C., (2007), « Y a-t-il un pilote dans l'établissement ? », *Pouvoirs*, n°122, p. 73-89.
- Rojot J., (2010), « La GRH dans le secteur public : un environnement qui change », conférence plénière, *Colloque : « Vers une nouvelle gestion des ressources humaines publiques ? »*, Annecy, 25 mars 2010
- Sennett R. (2006), *La culture du nouveau capitalisme*, Albin Michel, 157 p.

Trosa, S. (2006), « À propos de la deuxième édition de l'ouvrage de Christopher Pollitt et Geert Bouckaert : *Public management reform: a comparative analysis* », *Revue française d'administration publique*, 2006/3, n° 119, p. 555-561.

Des sciences modestes de l'action publique ? Politiques et management publics face à la crise

_____ Annie BARTOLI & Cécile BLATRIX _____

Article publié *In Revue Politiques et Management Public*, Volume 29 – n°3 – 2012

Résumé : L'analyse de la crise du point de vue des sciences de l'action publique a donné lieu à de nombreuses publications, dont on propose ici un rapide panorama, avant de présenter les enseignements et regards proposés par les articles rassemblés dans ce numéro. Les articles sont issus des meilleures communications du premier colloque de l'Association Internationale de Recherche en Management Public (AIRMAP) réalisé conjointement avec PMP en 2011.

Mots clés : Crise, action publique, sciences sociales, référentiels, mutations

“A chaque endroit, quelqu’un comptait sur quelqu’un d’autre, et chacun pensait qu’il faisait ce qu’il fallait faire”¹⁵. Ainsi s’exprimait en novembre 2008 un professeur de management britannique à propos de “la crise”... Le quotidien “Les Echos”, qui rapporte cette phrase en août 2012, titrait l’article duquel est extraite cette citation « Le grand doute de la science économique ».

Le questionnement du primat de l’économie et/ou de la science économique était au cœur de l’appel à communications lancé conjointement par AIRMAP et PMP début 2011¹⁶. C’est bien parce que la crise ou les crises de ce début de 21^{ème} siècle est ou sont souvent présentée(s) comme systémique(s), qu’il importe d’en comprendre les approches par les sciences sociales et humaines d’une manière générale, et par ce que nous appellerons ici les « sciences de l’action publique » en particulier.

Quelles approches de la crise du point de vue des sciences de l’action publique ? Qu’ont-elles à nous dire à propos d’un phénomène pour la compréhension duquel ce sont les sciences économiques qui sont souvent convoquées en première ligne ?

Avant de présenter les enseignements et regards proposés par les articles rassemblés dans ce numéro, effectuons un rapide détour pour décrire le paysage académique dans lequel ils s’intègrent. En effet, l’analyse de la crise du point de vue des sciences de l’action publique a donné lieu à de nombreuses publications. On peut tenter de rendre compte ici des grandes tendances et de certaines caractéristiques qui nous semblent significatives dans la production scientifique française sur la crise.

1. Quelles « publications de référence » sur la crise ?

Une rapide recherche montre qu’il est particulièrement ardu d’identifier le corpus de publications qui « font référence » pour penser la crise. Si l’on s’inspire des démarches utilisées dans les analyses bibliométriques dans un champ particulier (Callon et al., 1993), permettant d’identifier les publications scientifiques « de référence » entendues comme « les plus citées », on est d’emblée frappé par l’hétérogénéité des références dès lors qu’il s’agit de comprendre la crise du point de vue des sciences de l’action publique.

Nous avons ainsi procédé à deux types d’exercice qui, sans prétention à la scientificité visée par les démarches bibliométriques évoquées ci-dessus, permettent néanmoins de dégager des tendances significatives. Afin d’esquisser quelques contours dans cette exploration, nous avons centré notre regard principalement sur les disciplines de science politique, sciences économiques et sciences de gestion. Le premier exercice a consisté en un sondage exploratoire auprès d’un groupe de chercheurs de ces disciplines, et le second en une recherche bibliographique systématique sur les catalogues de référence de ces champs disciplinaires.

1.1. Des référentiels hétérogènes

Un premier « sondage » auprès de 15 collègues a été conduit pour tenter d’identifier d’éventuelles publications de référence. Ainsi, interrogés sur la question de savoir « quelle sont les meilleures publications sur la crise depuis 2008 ? »¹⁷, les chercheurs et enseignants-chercheurs de science

¹⁵ Luis Garicano, de la London School of Economics, cité par Jean-Marc Vittori « Le grand doute de la science économique », Les Echos, 9 août 2012

¹⁶ Appel à communications lancé en vue du colloque AIRMAP-PMP organisé par l’Institut Supérieur de Management à l’Université de Versailles St-Quentin en Yvelines les 30 juin et 1^{er} juillet 2011, sur le thème « Management public et Politiques publiques à l’épreuve de la crise internationale »

¹⁷ C’est à dessein que nous avons retenu une question à la formulation ouverte voire ambiguë, ne préjugant pas d’une quelconque lecture de la crise qu’aurait pu suggérer, par exemple, l’adjonction d’un qualificatif au mot crise (crise économique, crise financière, etc.)

politique, sciences économiques ou sciences de gestion interrogés fournissent des réponses contrastées et hétérogènes.

Tout d'abord, très peu de références sont citées deux fois. Tout se passe comme s'il n'existait pas de publications qui « font référence » au sens des analyses bibliométriques. L'hésitation est également fréquente : avant de répondre, plusieurs personnes signalent que la question n'est pas facile, ou que la presse journalistique a été plus féconde que les chercheurs. L'encadré ci-dessous présente une synthèse des réponses. On peut y constater que le positionnement et le support des travaux cités sont également très divers : on évoque quelques livres, des rapports officiels, des journaux grand public, et finalement relativement peu d'articles scientifiques. On remarque également des réponses souvent franco-centrées, alors même que la plupart des sondés entendent spontanément dans la question la dimension internationale du sujet. Enfin, cette question « parle » très inégalement selon la discipline de rattachement du chercheur interrogé : ainsi, sans pouvoir dégager de réelle conclusion compte tenu de la petitesse de l'échantillon, la réflexion sur les publications autour de la crise semble *a priori* plus aisée chez les économistes et les gestionnaires que chez les politistes...

Liste des références citées

- Pierre-Noël Giraud, *Le commerce des promesses. Petit traité sur la finance moderne*, Paris : Seuil, 2001
- Les publications de Frédéric Lordon, notamment *La crise de trop. Reconstruction d'un monde failli*, Fayard, (304 p.), 2009.
- Gérard Duménil, Dominique Lévy, *The crisis of neoliberalism*, Harvard University Press, 2011
- Gérard Duménil, Dominique Lévy, *Crise et sortie de crise. Ordre et désordres néolibéraux*, Paris : Puf, 2000.)
- Michel Husson *Un pur capitalisme*, Page Deux, 2008.
- Jean-Marie Haribey, *Raconte-moi la crise*, Editions Le bord de l'eau, 2009
- Michel Aglietta *La crise. Les voies de sortie*, Ed. Michalon, 2010
- Antoine Mercier et Alain Badiou (eds) « Regards sur la crise. Réflexions pour comprendre la crise... et en sortir », http://fr.goldenmap.com/Alain_BadiouMichel_Benasayag, http://fr.goldenmap.com/Miguel_Benasayag
- Rémi Brague, http://fr.goldenmap.com/R%C3%A9mi_Brague
- Dany-Robert Dufour, Alain Finkielkraut, Elisabeth de Fontenay, Annie Le Brun, Jean-Pierre Le Goff, http://fr.goldenmap.com/Dany-Robert_Dufour, Claudia Moatti, Marie-José Mondzain, Marc-Alain Ouaknin, Michèle Riot-Sarcey, Michel Schneider, Bernard Stiegler, Paul Thibaud, Paul Virilio, http://fr.goldenmap.com/Marc-Alain_Ouaknin
- Jean-Pierre Winter. Paris, Editions Hermann, http://fr.goldenmap.com/Hermann_%28%C3%A9ditions%292010
- Romain Laufer « Où est passé le management public ? Incertitude, institutions et risques majeurs », *Politiques et management public*, Vol. 26/3, 2008
- Jean-Pisani Ferry *Le réveil des démons, La crise de l'euro et comment nous en sortir*, Paris, Fayard,
- Martin Wolf, pour ses éditoriaux parus au sein du journal Le Monde – économie.
- Jacques de Maillard et Yves Surel, (eds), *Les politiques publiques sous Sarkozy*, Presses de Sciences Po, 2012, 408 p
- Desmond S. King et Patrick Le Galès : « Conceptualiser l'Etat contemporain », *Revue Française de Sociologie*, N°52-3, juillet-Sept 2011
- Zaki Laïdi : *La grande perturbation*, Paris, Flammarion, 2004. Traduction anglaise, *The great disruption*, Cambridge. Polity, 2007.
- Jacques Sapir, « Une décennie prodigieuse. La crise financière entre temps court et temps long », *Revue de la régulation*, vol. 3/4 2008.
- Michel Aglietta, *Zone euro : éclatement ou fédération*, Paris, Michalon, 2012
- Anton Brender, Florence Pisani et Emile Gagna *La crise des dettes souveraines*, Coll. Repères, La Découverte, 2012.

Robert Boyer, Mario Dehove, Dominique Plihon, *Les crises financières*, Paris :La Documentation Française, 2011.

Manifeste d'économistes atterrés. Crise et dettes en Europe. Dix fausses évidences, 22 mesures en débat pour sortir de l'impasse. Paris, Les liens qui libèrent, 2010

Jean-Pierre Dupuy, *L'avenir de l'économie*, Paris : Flammarion, 2012,

André Orléan, "L'empire de la valeur - Refonder l'économie", Seuil, 2011,

Numéro de la RFG (Revue Française de Gestion) contenant plusieurs articles sur la crise, notamment de : Michel Albouy, Franck Tannery, Philippe Lorino, Maurice Thévenet, Bernard Pras, Gilles Paché : n°35 / 193, avril 2009

Rapport ministériel : « Rapport sur le risque systémique », Jean-François Lepetit, avril 2010.

Ce sondage exploratoire met ainsi en lumière une relative absence de vision commune sur les analyses ou recherches touchant à la « crise », ce que l'on peut bien entendu expliquer en partie par le caractère encore récent de la crise internationale depuis 2008, qui est manifestement celle que la plupart semblent avoir à l'esprit. Dès lors, la diversité des références citées tient vraisemblablement à la pluralité des regards qui combinent des ancrages disciplinaires, des visions du monde et des projets politiques différents. A ce jour en tout cas, il est intéressant de remarquer que ce ne sont pas les revues anglo-saxonnes classées dans les standards académiques habituels qui ressortent dans les réflexes de citation des chercheurs français sur la crise.

Cette constatation se confirme lorsque l'on élargit quelque peu le champ de la recherche bibliographique.

Il existe en effet une production abondante de publications dans des revues qui classiquement mêlent les discours savants et engagés. C'est ainsi que ces analyses provoquent le sentiment d'un étrange décalage, entre d'une part l'excellence scientifique telle que évaluée et mesurée par des instances nationales ou internationales, et d'autre part les critères d'appréciations des chercheurs sur eux-mêmes quand ils sont sollicités sur cette question. La mesure de l'excellence selon des critères disciplinaires qui tendent en particulier à exclure les ouvrages ou les magazines non purement académiques, et à privilégier les publications dans des revues anglo-saxonnes « classées », ne rend pas compte de ce qui fait référence sur ce sujet selon les interviewés. Le sujet « crise » est-il donc si spécifique et pourquoi ?

Cette première approche par sondage nécessitait alors d'approfondir la recherche bibliographique de façon plus systématique pour tenter de répondre à ces questions. Nous l'avons fait à partir des catalogues des bibliothèques de référence¹⁸, et avons pu constater tout d'abord la multiplicité et l'hétérogénéité des travaux sur la ou les crises.

1.2. Une profusion de crises ?

Nos recherches sur les catalogues documentaires font d'abord apparaître une profusion de « crises » : des recherches par mots-clefs « crise financière » et « crise internationale », donnent des résultats évoquant des crises de nature très différentes : crise écologique, crise du Darfour, crise alimentaire, crise de l'eau, crise de régime, crise humanitaire, jusqu'à la « crise » sans qualificatif et en passant par la crise de la cinquantaine...

¹⁸ Pour ce qui est de la science politique, il s'agit du catalogue de la Fondation Nationale des Sciences Politiques (recherche effectuée en juillet 2012, sur les catégories « crise » « crise financière », « crise internationale ». Pour les sciences économiques et de gestion, nous avons eu recours au portail documentaire de la Bibliothèque Universitaire de Paris-Dauphine.

Le travail sur le catalogue de la FNSP¹⁹ donne 4931 références à partir de l'entrée « crise », que nous n'avons pas tenté d'exploiter. Ce qui est particulièrement intéressant ici est le classement des publications sur les 10 années les plus référencées, proposé automatiquement par le moteur de recherche.

	Crise	Crise financière	Crise internationale
1	2009 : 405	2009 : 44	2009 : 29
2	2010 : 310	2008 : 35	1998 : 16
3	2008 : 207	2010 : 20	1999 : 16
4	1992 : 173	1998 : 19	2010 : 16
5	1991 : 168	1999 : 14	2008 : 13
6	1998 : 159	2000 : 10	2004 : 12
7	2011 : 158	2011 : 7	2005 : 10
8	1995 : 148	1997 : 6	2001 : 9
9	2003 : 147	2002 : 5	2006 : 9
10	1993 : 144	1991 : 4	2007 : 9

Ce classement rappelle tout d'abord, si besoin était, que la crise connue depuis le problème des « subprimes » en 2007 et du krach bancaire en 2008, n'est évidemment pas la seule situation « critique » étudiée : de très nombreux écrits ont eu trait à ce sujet dans les années 1990 et 2000 notamment. L'étude de ces chiffres met ainsi en évidence trois périodes dans lesquelles les titres des publications utilisent le mot « crise » au cours du dernier quart de siècle.

Un premier pic temporel s'est effectivement dégagé à partir de 2008. On observe ainsi une nette augmentation du nombre de publications référencées pour les trois années 2008, 2009, 2010, avec un dépassement des 200 publications sur la « crise » en 2008, pour atteindre un maximum de 405 en 2009 puis redescendre à 310 en 2010. L'accélération est significative car jusqu'à l'année 2008, les meilleurs crus atteignaient 150 à 180 références.

Le classement montre également que 1991 est l'année la plus « ancienne » qui ressort, au 5^{ème} rang de ce classement, l'année suivante (1992) apparaissant quant à elle au 4^{ème} rang, et l'année 1993 en dixième rang du classement ; cela constitue donc une deuxième série de trois années consécutives avec un nombre important de publications référencées dans le catalogue de science politique. On peut supposer que l'actualité « Guerre du Golfe » a joué sur ces chiffres.

Enfin, un troisième pic temporel, certes plus relatif compte tenu de la précision terminologique, ressort sur les expressions « crise financière » et « crise internationale » : il s'agit des années 1998 et 1999, sans doute en relation avec l'importante crise économique qui avait commencé en Asie et s'était propagée dans le monde à partir de ces années-là (Allais, 1998).

¹⁹ Fondation nationale des sciences politiques (FNSP)

On remarque également la discontinuité du flux de publications. Ainsi entre 1991, première date chronologiquement, et 2010, date la plus récente, des absences se repèrent, révélant que certaines années le nombre de publications a été inférieur à 144. Ce fut d'ailleurs aussi le cas en 2007, année de début de « la » crise, sans doute en raison des inévitables délais d'analyse et d'édition. Au cours des deux décennies qui ressortent, parfois les « creux » ont pu durer jusqu'à quatre années de suite, comme de 1999 à 2002 et de 2004 à 2007.

Catalogue de Paris-Dauphine

	Crise	Crise financière	Crise internationale
1	Après 2001 (1 192)	Après 2005 (247)	Avant 1983 (8)
2	1990 à 2001 (331)	2000 à 2005 : 22	1983 à 1991 (10)
3	1979 à 1990 (213)	1994 à 2000 : 12	1991 à 1999 (11)
4	1968 à 1979 (113)	1987 à 1994 : 8	1999 à 2005 (14)
5	Avant 1968 (30)	Avant 1987 : 8	Après 2005 (57)
Total résultats	1738	274	90

Le terme « crise » est une catégorie beaucoup plus usuelle et évidente dans un catalogue de sciences de gestion, comme le montre le nombre de références proposées. La recherche dans ce catalogue témoigne également de la richesse de l'offre éditoriale autour du décryptage de la crise depuis 2008, avec de très nombreuses références, des plus académiques aux plus « grand public », des plus orthodoxes au plus hétérodoxes... L'entrée « crise internationale » apparaît nettement moins pertinente, ce qui semble logique dans une certaine mesure. Interrogé en ces termes, le moteur de recherche suggère d'ailleurs essayer « risque international ».

Si la périodicité indiquée automatiquement par le moteur de recherche de Dauphine ne permet pas de comparer avec le catalogue de la FNSP, on note bien une augmentation très nette des références autour de la « crise financière » à partir de 2005.

1.3. L'inégalité des engagements disciplinaires

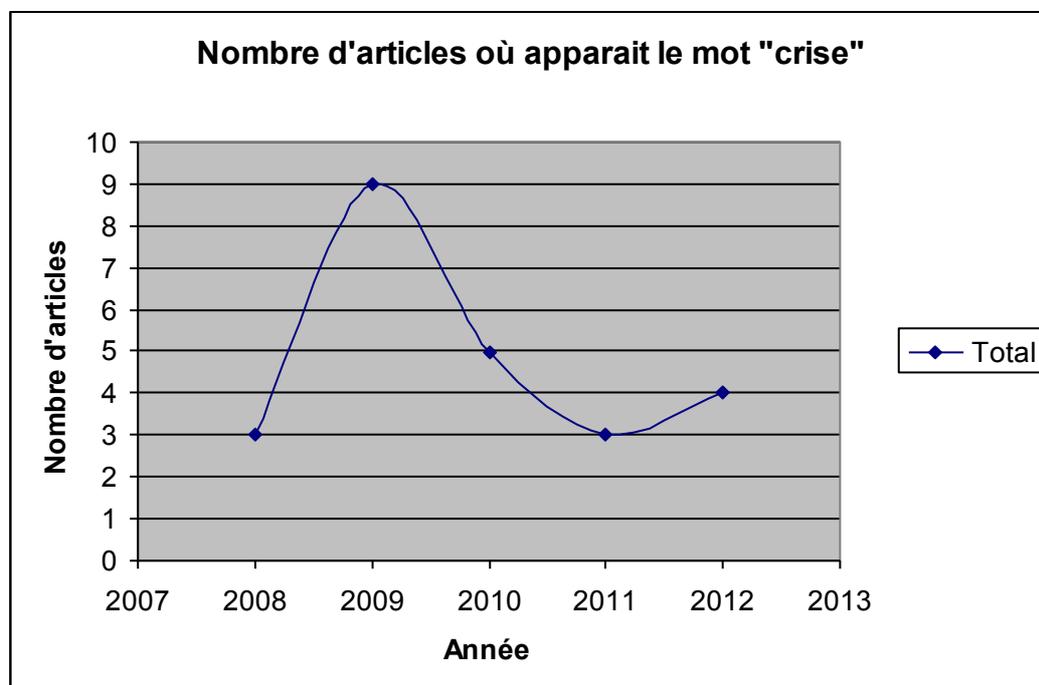
Toutes les disciplines s'intéressant à l'action publique paraissent susceptibles d'être concernées par ces questions. En effet, les Etats et les diverses institutions ou organisations publiques se trouvent en premières lignes de l'interpellation engendrée par les enjeux et incidences sociétaux de la crise, ce qui nécessite des analyses d'ordres juridiques, économiques, sociologiques, politiques, gestionnaires... Cependant, les disciplines académiques se révèlent finalement très inégalement engagées dans les analyses sur/de la crise, que ce soit comme objet d'analyse, ou comme catégorie d'analyse.

Les sciences économiques sont à l'évidence les plus présentes dans les discours savants sur la crise. Le contexte des années récentes a en effet mis souvent au centre des débats – comme en témoignent de très nombreuses « unes » d'hebdomadaires, des essais, etc. - une certaine primauté de l'économie dans les rapports sociaux et dans les évolutions du monde contemporain. Cette tendance à une « surdétermination économique » (comme le montrera l'article de Caillosse ci-après) n'est peut-être pas nouvelle mais elle semble connaître une accélération, un emballement dans la période récente, notamment au regard de la production de discours scientifiques sur la crise.

La science politique, et dans une moindre mesure les sciences de gestion, paraissent ainsi en retrait relatif sur cette thématique par rapport aux sciences économiques : elles paraissent comme à distance dans l'activité de publications rendant compte de la crise (quelle que soit la qualification donnée à cette crise), mais aussi dans les publications utilisant la notion de crise comme catégorie d'analyse.

Toujours dans le cadre de ce travail exploratoire d'identification des publications références, un autre levier d'analyse a été mobilisé de façon complémentaire. La démarche utilisée ici, est une

recherche du mot « crise(s) » dans le sommaire de tous les numéros parus de 2008 à 2010 de 10 revues académiques s'intéressant de façon partielle ou permanente à l'action publique²⁰. Si l'on analyse au sein d'un corpus de 10 revues françaises de rang A - dans des disciplines de science politique, économie, gestion, sociologie - les articles consacrés à la crise depuis 2007, on est frappé par le faible nombre d'articles consacrés à ce sujet.



Dans les colonnes de la revue PMP par exemple, on ne trouve guère que l'article de Romain Laufer paru en 2008, qui analyse la crise du système de légitimité rationnel-légal sur lequel se fonde l'Etat contemporain, et qui montre comment cette crise, qui s'exprime par la prolifération des risques majeurs dans tous les domaines de la vie économique et sociale, peut conduire à un besoin renouvelé d'Etat. Comme on le verra plus loin, les contributions réunies ici paraissent confirmer cette conclusion en termes de double mouvement de recul et d'impérieuse nécessité d'une action publique dont les formes de légitimité sont peut-être en train de se reconfigurer sous nos yeux.

En guise de conclusion de cette esquisse, on soulignera simplement que tout se passe comme si une forme de « hiérarchie de la crédibilité » des objets de recherche tendait à proscrire, dans nos disciplines, toute analyse à prétention trop générale et surplombante. Comme si on ne pouvait prétendre apporter une « analyse scientifique » de la crise qu'à travers le prisme des manifestations ponctuelles et partielles. Plus encore, le sentiment du caractère ascientifique du terme « crise » permet peut-être d'expliquer certaines réticences à l'utiliser ou à le prendre pour objet. On peut aussi se demander si une autocensure des chercheurs de certaines disciplines n'est pas à l'œuvre, comme si les seuls discours savants « autorisés » sur la crise ne pouvaient provenir que d'économistes ou de financiers, au risque sinon de s'inscrire dans des publications « intellectuelles » au positionnement politique et militant plus ou moins explicite.

Les écueils scientifiques au traitement de la crise paraissent donc nombreux, et sont vraisemblablement perçus de façon implicite par bon nombre de chercheurs. Dès lors, comment appréhender la situation de l'action publique face à la crise ?

²⁰ Il s'agit de : *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, *RFSP*, *Politix*, *Pouvoirs*, *PMP*, *RFAP*, *Gérer et Comprendre*, *RFG*, *Revue Internationale des Sciences Administratives*, *Sociologie du Travail*.

2. L'action publique : de la crise au nouveau ?

L'action publique elle-même est-elle en crise ? Il convient tout d'abord d'avoir à l'esprit la tendance française assez inflationniste à utiliser ce vocable, qui semble être beaucoup plus présente qu'en anglais²¹. Toutefois, s'il l'on admet qu'il y a « crise » lorsqu'on est en présence de transformations importantes, de mutations ou de ruptures, de dysfonctionnements majeurs, ou d'instantanés de forte turbulence, la réponse à cette question devient affirmative... Il s'avère ensuite beaucoup plus difficile de la qualifier simplement : s'agit-il d'une crise « financière » ? D'une crise « économique » ? D'une crise « internationale » ? D'une crise « sociétale » ? L'angle de vue est ici déterminant, que son origine soit disciplinaire, expérientielle, ou idéologique...

Le présent numéro de la Revue Politiques et Management Public (PMP) rassemble ainsi divers regards sur la crise ou les crises, telles qu'elles sont vécues ou approchées par la sphère publique. Les articles sont issus des meilleures communications du premier colloque de l'Association Internationale de Recherche en Management Public (AIRMAP) réalisé conjointement avec PMP en 2011 sur ce thème, et ont été passés au filtre académique de la procédure usuelle de la revue. Cette production montre que de nombreuses évolutions politiques, managériales, économiques, culturelles ou sociales affectent l'approche même du service public, lequel fait face à des défis entremêlés.

Si la crise est souvent vue sous un angle systémique, on remarque en premier lieu, comme dans l'analyse qui précède, que l'impact des variables économiques est considéré comme majeur par plusieurs auteurs.

2.1. La mise en ordre/aux ordres de l'action publique par l'économie...

Quelles analyses de la place de l'économie du point de vue des « sciences de l'action publique » ? Plusieurs contributions mettent en évidence un phénomène de tropisme grandissant orienté vers la compétition économique dans la sphère publique, là où initialement l'approche concurrentielle et les objectifs de rentabilité n'avaient guère leur place. C'est le sens de la « surdétermination économique du droit » décrite par Jacques Caillosse, qui est marquée par une véritable conversion des élites à un credo selon lequel la compétition économique deviendrait le but ultime de l'ordre juridique et une fin en soi. Dans un tel contexte, « le droit tend lui-même à ne plus organiser d'échanges qu'entre des opérateurs économiques, intervenant sur des marchés concurrentiels, et pour lesquels le calcul est le mode usuel de communication ».

La position dans laquelle le droit se retrouverait ainsi subordonné à un ordre de pensée « supérieur », existe dans d'autres univers qui semblent également touchés par cette suprématie de l'économie. Centrée sur la recherche d'un développement économique fondé mesurable en termes de PIB, l'action publique contribue à accroître les écarts de richesse et de bien-être. Robert Le Duff et Gérald Orange posent ainsi la question des limites de la croissance du secteur industriel. Les Etats peuvent-ils laisser au marché le soin de répondre aux aspirations des populations à plus de bien-être ? Dans quelle mesure peut-on imaginer un changement d'orientation du rapport à l'économie, au marchand et au non-marchand ? Selon les auteurs, la prise en compte du Développement Humain, notamment à travers son « Indice » élaboré par le Programme des Nations Unies pour le Développement, pourrait alors ouvrir un nouveau champ à l'action publique.

²¹ Là où en français on parlera généralement de « crise », l'anglophone aura tendance à utiliser non seulement le terme de « crisis », mais aussi selon les circonstances ceux de « shortage », « attack », « fit », ou d'autres. Voir notamment <http://www.wordreference.com/fren/crise>

Dans un autre domaine, l'aide humanitaire devient elle aussi de plus en plus structurée selon des critères financiers, et se trouve soumise à des impératifs de performance de son activité. L'article de Christelle Perrin souligne divers impacts de la dimension économique de la crise pour ce secteur, tels que l'essor de nouveaux acteurs sur la scène humanitaire, ou le développement de projets innovants.

Les collectivités territoriales semblent connaître également cette aspiration économique dans leur fonctionnement, comme en témoigne leur communication financière étudiée par Muriel Michel-Cluport et Serge Rouot. Les auteurs montrent en particulier que les collectivités endettées communiquent beaucoup sur la gestion de leur trésorerie et sur leurs prêteurs, en adoptant une attitude basée sur la transparence. Plus généralement, la notion de « contrainte budgétaire » semble devenir à partir des années de crise un véritable objet de communication pour les collectivités.

L'exemple des universités françaises qui subissent la pression compétitive internationale, et doivent se montrer plus « responsables » et innovantes depuis la loi LRU, va d'une certaine manière dans le même sens : elles sont notamment engagées dans des processus de rapprochements entre elles, dans des « clusters » socio-économiques, dans des pôles de recherche et d'enseignement, ou dans des démarches dites d'« initiatives d'excellence ». C'est que propose d'étudier Stéphanie Mignot-Gérard sous l'angle particulier du comportement des acteurs internes au regard des projets « d'investissement d'avenir ».

2.2. Gestion et usage des « contraintes » de la crise

L'analyse des contraintes et menaces nouvelles provoquées par la crise conduit fréquemment à l'identification de stratégies d'adaptation, voire à une gestion des opportunités potentielles de la situation. La crise peut être destructrice, mais elle conduit aussi à s'interroger sur les ajustements ou contournements engendrés.

Du côté des collectivités locales, la crise semble susceptible d'accentuer la concurrence entre territoires, et l'identité territoriale devient alors une marque, une ressource commune une autre à gérer, pour en tirer profit. Véronique Chanut et Corinne Rochette analysent ainsi les logiques qui conduisent à la fabrique d'une marque territoriale, autour du cas de la Région Auvergne ce montrant que cette tendance résulte d'un mouvement ambivalent et peut-être lue également créant de la coopération. La crise internationale peut avoir conforté l'intérêt pour l'échelon territorial, afin « d'en finir avec la mondialisation anonyme » comme l'indiquait le rapport Jégo. La proximité est en effet une composante essentielle du management public territorial, et un message porteur dans les politiques de marque des collectivités. Dans ce cadre, les auteurs proposent de concevoir la fabrique d'une « marque Région » à la fois comme activité stratégique et comme processus social.

Dans ce contexte marqué par l'importance de la gestion de l'image de marque, les logiques d'évitement du blâme (*blame avoidance*) sont également très prégnantes, notamment dans les pratiques de communication financières des collectivités territoriales analysées par Muriel Michel-Cluport et Serge Rouot. Ainsi, le choc de la crise financière sur la période-clé des années 2007-2009 se répercute visiblement dans les questions d'endettements et à propos de l'éventuelle présence de dettes « toxiques ».

A travers leur étude d'un dispositif récent de valorisation des brevets, Mourad Attarça, Hervé Chomienne et Pascal Corbel débouchent également sur la mise en exergue d'un modèle hybride des stratégies nationales de recherche et d'innovation, défini comme situé « entre Etat et Marché ». Ils montrent aussi l'intérêt croissant de l'Etat français dans le domaine de l'innovation, celui-ci espérant sans doute construire ainsi de nouveaux avantages concurrentiels durables pour le pays. Tout comme dans le cas des « investissements d'avenir » étudié par Stéphanie Mignot-Gérard à

propos des universités, cette démarche s'inscrit dans un processus de renforcement du rôle de l'Etat en matière d'innovation socio-économique, consécutif à la crise financière internationale. L'Etat deviendrait ainsi de plus en plus « accompagnateur du marché », ce qui traduit une claire évolution des référentiels de l'action publique.

Si la puissance publique intervient ainsi dans le champ de l'activité industrielle, en la contrôlant, en l'incitant ou en l'accompagnant, une certaine forme de mouvement inverse existe également à travers le « lobbying ». Ce domaine concerne, comme nous le rappelle Madina Rival, les stratégies politiques des entreprises visant à influencer les décisions publiques. Longtemps sous-jacent, ce champ d'étude se trouve aujourd'hui en plein développement, et ce d'autant plus que la pratique des entreprises en la matière semble sortir peu à peu d'une certaine forme de clandestinité pour s'officialiser, peut-être sous l'effet des difficultés engendrées par la crise. Qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise, individuels ou collectifs, les lobbyistes ont la particularité d'assurer un pontage entre les activités de l'entreprise et celle des pouvoirs publics. Pour mieux comprendre le phénomène, l'auteur fait ressortir la progression d'organisations ayant un service dédié de lobbying, et montre surtout que la grande majorité d'entre elles s'appuie sur les organisations professionnelles sectorielles ou généralistes pour leurs démarches relationnelles auprès des pouvoirs publics. L'adaptation se traduit ici en une approche de coalition et de stratégie collective.

On peut ainsi, en rapprochant ces différentes recherches, voir poindre des processus itératifs de relations nouvelles entre acteurs publics et privés, qui résultent des comportements réactifs ou proactifs en situation de crise. L'étude de l'action publique suppose en effet une mise en perspective au regard de la sphère marchande. La plupart des travaux confirment ainsi que les frontières entre les deux mondes sont de plus en plus poreuses, et que les mutations se présentent de façon transversale et systémique. Dès lors, les stratégies d'adaptation développées semblent conduire également à une certaine remise en question des rapports entre centre et périphérie.

2.3. Une recomposition des relations centre-périphérie

De manière générale dans le milieu éducatif français, la question de l'articulation entre les orientations stratégiques nationales et la liberté de gestion locale s'avère cruciale, voire particulièrement délicate dans un contexte de contrainte budgétaire. C'est en s'interrogeant sur la nature et les défis actuels du pilotage du système éducatif des académies que Muriel Jougleux et Nicole Pellegrin se penchent sur cette problématique, en cherchant à clarifier les résultats attendus des politiques et activités éducatives. Les auteurs se basent ici sur trois axes complémentaires - l'efficacité, l'efficience et l'équité du système - en les déclinant au niveau des stratégies de territoire portées par les académies. En effet, dans le contexte turbulent actuel, les académies semblent émerger en tant qu'acteur clé des politiques éducatives, ce qui justifierait d'autant plus l'enjeu d'un pilotage à ce niveau. En tant que service déconcentré de l'Etat, l'académie se pose ainsi en pivot entre le national et le local, d'autant plus que l'étude de son fonctionnement témoigne de l'existence de marges de manœuvre organisationnelles. Pour autant, la complexité organisationnelle s'avère difficile à gérer, et l'évaluation réalisée ne peut qu'être toujours incomplète dans la mesure où la notion même de performance renvoie à de multiples acceptions.

Il est alors aisé de remarquer que l'enjeu de la relation entre l'Etat et le service déconcentré ou l'établissement local se décline dans quasiment tous les domaines de la sphère publique. Cet enjeu renvoie à la gestion des dosages pertinents entre le « global » et le « local », ou à l'équilibre entre « intégration » et « différenciation » prôné il y a près d'un demi-siècle par Lawrence et Lorsch (1967). Cette problématique est ainsi très présente en milieu hospitalier, comme le montrent Laurent Brami, Sébastien Damart et Frédéric Kletz. En effet, les multiples réformes impulsées dans le secteur hospitalier par sa tutelle constituent de lourdes impulsions au changement interne pour les établissements, lesquelles sont parfois difficiles à assimiler par les personnels. Que l'on considère ces transformations comme liées à la crise ou comme inhérentes à un contexte de

mutation sociétale plus structurel, elles provoquent dans tous les cas des tensions dans le fonctionnement quotidien. Les auteurs cherchent alors à comprendre en quoi l'absentéisme à l'hôpital peut être considéré comme un symptôme de crise dans ce contexte mouvant. A partir d'une recherche transversale sur les facteurs qui déclenchent l'absentéisme, et après avoir montré le caractère particulièrement délicat de ce phénomène en milieu hospitalier, l'article souligne la problématique organisationnelle sous-jacente à des comportements apparemment individuels. On est assez loin ici de la facette « opportunité » de la crise, mais beaucoup plus face à la mise en évidence des dangers individuels et collectifs engendrés par les situations de rupture dans le milieu de la santé.

En examinant la question de l'influence de l'environnement institutionnel sur les modes de gouvernement des universités françaises, Stéphanie Mignot-Gérard s'intéresse ainsi au comportement des dirigeants universitaires face à la pression des appels à projet de la tutelle. Le cadre interprétatif sur « l'art de gouverner » de Foucault lui permet en particulier de mettre en exergue à la fois le comportement particulièrement discipliné des établissements, et le développement de micro-résistances individuelles. La reconstitution des processus de pression institutionnelle et de réaction des responsables met en exergue des formes combinées d'anxiété, de séduction et de résistance et illustre la double dimension « opportunité autant que risque » des pressions et politiques nationales. Dans le cas étudié, la contrainte de la rareté de ressources provoque en effet chez une majorité d'acteurs un sentiment de mise en concurrence et une attitude d'acceptation globale de cette rupture culturelle, qui incarne selon l'auteur un nouveau registre de l'action publique universitaire.

2.4. Entre spécificité française et mimétisme international

Les articles rassemblés dans ce numéro s'appuient donc pour la plupart sur l'analyse d'un contexte national spécifique, dont les caractéristiques se manifestent d'une approche et d'un cas à l'autre. Pour autant, beaucoup intègrent plus ou moins explicitement la question de la relation entre l'éventuelle spécificité française et le contexte de crise mondialisé. La France a ainsi un passé historique et une tradition forte relative à la conception du service public, qui sont régulièrement rappelés. Cependant, on assiste aussi à des phénomènes de mimétisme, qui conduisent certaines spécificités à s'estomper malgré la tentation de s'y raccrocher dans un contexte de perte de sens.

Les relations de l'approche européenne avec le droit public français se révèlent d'ailleurs être à double sens : si certaines divergences entre l'approche française et l'approche européenne perdurent et témoignent de l'histoire particulière du service public français, des « fertilisations croisées » ont également eu lieu, et peuvent être analysées comme la face prometteuse de certaines transformations.

Céline Desmarais et Claire Edey Gamassou soulignent la spécificité de la conception française du service public, sujet qui continue à traverser de nombreux travaux actuels autour de l'action publique, surtout lorsque la réflexion est placée dans une perspective internationale. Une importante analyse empirique basée sur des données collectées dans douze pays sur quatre continents conduit à une approche comparative internationale. Elle débouche sur une forme française spécifique de « motivation de service public », confortant le primat du collectif sur l'individuel, et rejoignant ainsi la référence aux « biens collectifs » mentionnés précédemment.

L'article d'Aurélien Ragainne met quant à lui en exergue la différence entre les deux pays, révélatrice des cultures de service public territorial qui s'y trouvent : ainsi, le Royaume Uni utilise fréquemment le terme de « client » et le vocabulaire consumériste, tandis que la spécificité locale de chaque collectivité, tant au regard du monde marchand que des autres territoires, ressort nettement dans le contexte français.

La délicate articulation du national et du mondial se ressent clairement lorsqu'il est question de l'aide humanitaire internationale et du rôle des politiques publiques à cet égard. C'est ce que nous fait découvrir Christelle Perrin qui relève un double mouvement : d'une part une augmentation dans le temps des financements des Etats en faveur de l'aide humanitaire, augmentation d'autant plus importante que certains pays sont particulièrement « en crise », et d'autre part une exigence de plus en plus forte vis à vis de la gestion des ONG, ce qui conduit à des démarches de contractualisation, et à une formalisation des procédures gouvernant les relations financières entre acteurs.

Enfin, Mourad Attarça, Hervé Chomienne et Pascal Corbel questionnent la possible logique d'imitation du cadre nord-américain. On remarque en effet que les situations de risque ou de mutation provoquent souvent un désarroi propice à la recherche de solutions « venues d'ailleurs ». Dans le cas de la propriété industrielle et du dispositif « France Brevets », se trouve-t-on dans une démarche essentiellement mimétique ? La réponse est en grande partie affirmative, et confirme la tendance à la diffusion de certaines méthodes de gestion de l'action publique à travers le monde. Cependant, la spécificité française de la conception de l'intérêt général oblige l'Etat à adapter son modèle, ce qui engendre des « tensions paradoxales » étudiées par les auteurs. En particulier, la recherche montre des facteurs combinés d'attraction et de répulsion à l'égard des modèles nord-américains, pour les acteurs publics français.

2.5. Des positionnements prescriptifs et/ou normatifs assumés

Une double tension de la crise de l'action publique apparaît donc dans les analyses : d'une part entre le niveau mondial et le niveau local, d'autre part entre la primauté des variables économiques et financières et l'ampleur systémique ou sociétale des mutations. Cette tension conduit à des logiques d'adaptation ou de contournement qui se retrouvent dans la plupart des sphères publiques ou non marchandes. Si l'angle d'étude des implications est celui de la crise, ceci n'implique pas une posture dénuée de toute idée de recommandation pour l'action. On cherche à comprendre, mais aussi à prescrire.

Ainsi, après avoir observé en termes statistiques la croissance déséquilibrée des biens et services depuis près d'un demi-siècle, et montré comment la maladie des coûts favorise la consommation des biens industriels, Le Duff et Orange proposent quelques axes thérapeutiques pour soigner cette « pathologie », en jouant notamment sur la différenciation des taux de TVA pour ralentir la hausse des prix relatifs de certains services.

Les déclinaisons locales de la crise sont également vues comme des leviers potentiels de coopération, et non des occasions d'affrontement ou de concurrence dans l'analyse de Véronique Chanut et Corinne Rochette. On retrouve l'idée d'une transformation de la menace en opportunité à la base de la plupart des approches stratégiques et intrinsèquement liée au concept de crise. La marque apparaîtrait alors comme une forme de « bien commun territorialisé », source de coopérations et complémentarités entre les acteurs, que l'on peut sous certains angles rapprocher de l'esprit de « coopération » prôné par Brandenburger et Nalebuff (1996). La crise et ses déclinaisons locales pourraient donc être vues comme des leviers potentiels de coopération, et non des occasions d'affrontement ou de concurrence. L'article souligne ainsi les potentialités d'une marque qui peut être envisagée comme un instrument de gestion du territoire, comme un vecteur de valeurs communes, ou mieux encore comme un « agir collectif et créatif »...

C'est également en ce sens que Christelle Perrin souligne l'enjeu de la capacité des acteurs à se coordonner au sein de réseaux de management de l'humanitaire, qui devient un facteur de succès pour le futur.

Pour Muriel Jougleux et Nicole Pellegrin, les outils de régulation et de pilotage mis en place, tels que les procédures, les contrats, la gestion par programme, ou l'évaluation, servent à assurer une

gestion à distance entre les trois composantes clés du système que constituent l'Etat, les académies, et les établissements. Cependant, leur conception peut si l'on n'y prend garde amener à confondre la fin et les moyens. Elles proposent alors d'utiliser une forme adaptée du « Balanced Scorecard » ou tableau de bord prospectif (Kaplan and Norton, 1992) pour la sphère éducative : son objectif serait la mise en place d'un pilotage ne se limitant pas à des indicateurs financiers, et mettant bien l'élève – et non la contrainte budgétaire – comme finalité de l'action publique au niveau de l'académie.

« L'Etat lui-même est devenu dans bien des cas un partenaire parmi d'autres, lui reste la *responsabilité de la gestion des conséquences* et la *production d'une coordination efficace* » (Duran, 2010 :133). Les reconfigurations de l'action publique face à la crise suggèrent bien la recherche d'un nouvel équilibre dans la régulation de « l'action conjointe » qu'elle recouvre : par des démarches de pilotage, mais aussi par une approche renouvelée de l'action, intégrant la question des valeurs et réinjectant du sens (Trosa et Bartoli 2011).

2.6. Vers un nouveau système de légitimité (des sciences) de l'action publique ?

C'est aussi bien le système économique en lui-même que la manière de l'analyser et de le déployer, qui peuvent donc être questionnés. Les auteurs s'y emploient, et les articles décrivent et discutent l'émergence de nouveaux types de biens et d'actifs, dont certains sont plus immatériels (image, communication financière etc.) et davantage porteurs d'approche collective : ces biens et actifs moins tangibles ont également une valeur, voire une valeur ajoutée, et ils interrogent les valeurs...

Robert Le Duff et Gérald Orange raisonnent ainsi autour des concepts de « biens publics » qu'ils qualifient de « biens collectifs » ou de « biens à liens », en montrant qu'une spirale économique de « maladie des coûts » (au sens de Baumol) peut s'auto-engendrer et conduire au renchérissement continu des services publics. Ce phénomène d'emballlement reste subi par les Etats si rien n'est entrepris pour le ralentir, et si les démocraties ne se montrent pas capables de promouvoir une alternative crédible en faveur d' « une société plus juste et plus conviviale ». Selon eux, au delà des problèmes majeurs qu'elle a engendrés, la crise financière internationale a quand même eu un mérite : celui de mettre le défi des nouvelles pauvretés sur le devant de la scène, allant ainsi dans le sens de la prise en compte des « biens premiers » et des « capacités » ou libertés d'accomplir, chères à Rawls et Sen. Il peut en ressortir un autre rapport, plus humain et moins économique-centré, de l'action publique.

Le concept de « Motivation de Service Public » (MSP) étudié par Céline Desmarais et Claire Edey Gamassou trace également une perspective nouvelle. Ce mouvement en faveur du développement de l'éthique de service public qui émerge depuis quelques décennies en provenance de travaux nord-américains, se place en contrepoint des théories du choix public basées sur le principe de la suprématie des intérêts individuels. Il s'agit ici aussi de questionner les valeurs dominantes, et de prôner la réintégration certaines dimensions altruistes comme la compassion et le sacrifice personnel. Peut-il apporter un renouveau de la réflexion et de l'action face à la crise ?

Christelle Perrin montre en particulier à propos de l'aide internationale que le renforcement du rôle d'acteurs privés à travers les fondations ou les entreprises sociales, ainsi que les stratégies d'alliance de certaines associations avec des entreprises marchandes, modifient la cartographie des rôles et contribuent à rendre les frontières entre action publique et action privée de plus en plus mouvantes. Ainsi, la politique humanitaire se partage désormais au sein d'ensembles d'acteurs plus ou moins coordonnés, dans lesquels les Etats et les ONG ne sont plus forcément dominants.

La reconfiguration du rôle de l'Etat dans l'action publique est également approchée à travers le développement des pratiques de lobbying analysé par Madina Rival, ou encore dans son intervention dans la valorisation des processus d'innovation industrielle, comme le soulignent

Mourad Attarça, Hervé Chomienne et Pascal Corbel. Dans ces différentes analyses, les auteurs montrent plus ou moins directement que le succès de l'action dépend aussi de variables organisationnelles et socio-politiques.

Les conditions humaines, organisationnelles et « managériales » du fonctionnement public dans un contexte de crise seraient donc tout autant déterminantes que le facteur financier, comme plusieurs auteurs nous le rappellent. Laurent Bami, Sébastien Damart et Frédéric Kletz montrent que les causes de l'augmentation de l'absentéisme du personnel hospitalier sont entremêlées, combinant les facteurs sociétaux exogènes, les conditions générales de travail, et l'organisation du travail au quotidien. En final, on retrouve un mécanisme d'engrenage (ou de spirale régressive) fréquent dans les situations critiques, puisque la contrainte du contexte est susceptible de provoquer l'absence, laquelle désorganise davantage et renforce la déstabilisation du système... L'approche globale des problèmes publics deviendrait alors d'autant plus indispensable en situation de crise.

Tout comme Muriel Jougleux et Nicole Pellegrin le font en rappelant que l'élève est au centre des finalités de l'action éducative, Aurélien Ragaïne met également en avant l'utilisateur et son point de vue. Pour ce faire, il compare le cas des collectivités territoriales françaises avec celui des collectivités britanniques. Le critère de « satisfaction des usagers », qui est au centre de l'analyse, n'est-il pas majeur en effet pour qui s'intéresse au rôle et à l'impact de l'action publique, et donc à son éventuelle crise...? L'auteur rappelle ainsi que l'idée d'évaluer les services publics au moyen de ce critère ressurgit régulièrement dans les rapports publics depuis les années quatre-vingts. Le Royaume Uni est quant à lui particulièrement concerné par ces préoccupations, surtout depuis le courant du New Public Management qui y a été très présent. Il est ici frappant de constater que le thème de la « modernité » et l'importance du « contexte actuel » constitue un argument majeur pour légitimer le besoin d'évaluation par la satisfaction des usagers.

Les articles présentés dans ce numéro analysent ainsi diverses facettes de la crise sous des angles complémentaires, généralement sans prétendre en tracer les contours... peut-être d'ailleurs parce qu'un tel exercice n'aurait pas de sens. A quelques exceptions près, ce sont surtout les impacts et conséquences des transformations et des ruptures qui retiennent l'attention des chercheurs, plus que l'analyse des causes et origines des mutations. Beaucoup relèvent les phénomènes d'engrenage ou d'itération cumulative des perturbations et évolutions, et mettent en évidence la coopération entre acteurs et la gestion du bien commun comme les seules perspectives d'avenir possibles, à la manière d'utopies raisonnables.

Si l'on revient au sens latin du mot crise, qui évoque le moment grave et paroxystique d'une maladie, il n'est pas certain que l'on puisse évoquer une action publique en crise. En revanche, si on la définit comme la *krisis* grecque qui indique une période charnière de transformations dont les suites peuvent prendre des directions plus ou moins favorables, on retrouve alors les résultats de la plupart des recherches présentées dans ces articles, à savoir une action publique engagée dans un processus profond de mutations plurielles, dont nul ne connaît l'issue.

Bibliographie

- ALLAIS M, 1998, « La crise mondiale d'aujourd'hui, Pour de profondes réformes des institutions financières et monétaires », *Le Figaro*, 12, 19 et 26 octobre
- BRANDENBURGER A. et NALEBUFF B. : « Coopetition », Currency Doubleday, 1996
- COURTIAL J., CALLON M., SIGOGNAU A. 1993, «The use of patents titles for identifying the topics of invention and forecasting trends», *Scientometrics*, 26, (2), p.231-242.
- CALLON M., COURTIAL J., PENAN H., 1993, *La scientométrie*, Paris, PUF.
- DURAN P., *Penser l'action publique*, Paris : LGDJ, 2ème édition, 2010 (1999).
- KAPLAN R. and NORTON D. : "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, February 1992
- LAUFER, R. « Où est passé le management public ? Incertitude, institutions et risques majeurs », *Politiques et management public*, Vol. 26/3 | 2008
- LAWRENCE, P., and LORSCH, J., "Differentiation and Integration in Complex Organizations" *Administrative Science Quarterly* 12, (1967), pp. 1-30.
- OCDE : « Lobbying, pouvoirs publics et confiance ». Volume 1, 14 Feb. 2011, 186 p
- TROSA S. et BARTOLI A. (ed) 2011 : *Le management par le sens au service du bien public*, Collection Cadre Service Public, Editions SCEREN-CNDP

Réseaux virtuels, reconstruction du lien social et de l'identité dans la diaspora noire

Théodora MIERE & PELAGE Alain KIYINDOU

Article publié sous la référence : Alain Kiyindou et Théodora Miéré Pélage, « Réseaux virtuels, reconstruction du lien social et de l'identité dans la diaspora noire », Études de communication, 38, 2012

Résumé : Les membres de la diaspora noire se servent des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), le téléphone mobile, la messagerie électronique, les sites Internet et les blogs, etc. pour mieux se comprendre, discuter des problèmes de développement et participer de façon plus efficace à leur résolution. Les Africains de la diaspora cherchent, avant tout, à maintenir des contacts avec leurs amis et leurs parents restés « au Pays ». La reconstruction du lien social et la reconstruction identitaire apparaissent, dans ce cadre, comme sources de motivation des internautes.

Mots clés : TIC, Afrique, diaspora, identité, lien social.

La cybersocialité ou lien social par les TIC est actuellement en débat avec d'un côté les tenants d'une société virtuelle, vue comme un nouveau réel qui transcende le monde et capable de se substituer à lui et de l'autre, ceux qui s'inquiètent des conséquences des rapports basés sur des relations virtuelles et qui évoquent des risques (risque de violence, risque de tautisme, etc.). La diaspora africaine s'est particulièrement illustrée dans l'usage des dispositifs techniques afin de recréer voire de maintenir le lien avec cette partie d'elle restée sur le continent d'origine. Il s'agit, ici, d'une population issue de la déportation africaine à l'époque de la traite esclavagiste du XVI^e au XIX^e siècle, des migrants et de leurs descendants. Pour les autorités africaines, la diaspora est la sixième sous-région du continent noir. Pour les institutions internationales, elle est le socle des politiques de co-développement. En effet, les transferts financiers des émigrés vers leur pays d'origine représentent une manne en constante évolution. Dans certains Etats, ils dépassent l'aide au développement et contribuent de manière décisive au revenu national (afriqueavenir.org/2011). A côté de cette contribution financière et économique, se développent des échanges plus intellectuels, notamment grâce aux TIC. Il devient donc intéressant de voir comment, à travers des dispositifs techniques, les Africains de la diaspora essaient de reconstruire le lien rompu avec la communauté d'origine et comment les TIC répondent aux préoccupations de reconstruction du lien social.

Pour réaliser cette étude, nous avons procédé à une analyse des sites web portant sur la diaspora africaine qui affichent dans leurs balises le mot clé « diaspora africaine ». Ce choix peut paraître restrictif, mais il a l'avantage de réduire de façon pratique le champ de la recherche. En nous intéressant principalement aux dix premiers sites affichés, notre analyse s'en est trouvée facilitée. Parmi les sites se déclarant panafricanistes se trouvent : conGOPAGES.com, afrikadiaspora.com, afrocom.org, grioo.com, mwindA.org, afriblog.com, afriquetandem.com, mukanda.org, [pratic\(joretic.com\)](http://pratic(joretic.com)), afrik.com. Ils se distinguent par leurs contenus, leurs noms, le choix des couleurs et des visuels.

Ce travail s'inscrit dans le cadre de la communication pour le développement telle que définie par le professeur Nora Québral, c'est-à-dire l'usage des moyens de communication, la transmission de nouvelles connaissances en vue de l'amélioration des conditions de vie et du bien-être des populations (Bessette, 2004). En effet, on est passé d'une approche descriptive de la diaspora comme ensemble des membres d'une communauté dispersée à des définitions plus fonctionnalistes comme celle de Pires Hester qui considère la diaspora comme « l'utilisation stratégique de l'identification ethnique à une patrie d'origine pour lui faire bénéficier des systèmes et des institutions de la patrie d'accueil » (Pires-Hester, 1999, 486). Il y a donc dans la première perception une recherche d'amélioration des conditions de vie du pays ou de la région d'origine et, dans ce cadre, les TIC apparaissent comme le moyen le plus sûr de dynamiser les actions de développement. A titre d'exemple, le Fond des Nations Unies pour l'Afrique s'est engagé dans la création du Réseau de la Diaspora Numérique pour l'Afrique, le projet DDNA (*Digital Diaspora Network for Africa*) dont l'objectif est de mobiliser les compétences technologiques, managériales et professionnelles des membres de la diaspora africaine en Europe et aux Etats-Unis, afin d'accélérer le transfert d'informations et des Technologies de l'Information et de la Communication.

Quant au terme lien social que nous utilisons ici, puisque c'est bien de reconstruction du lien social dont il est question, nous empruntons à Farrugia sa conception selon laquelle « *les valeurs constitutives du lien social sont celles qui, dans la conscience et l'imaginaire collectifs, ont du sens pour les membres d'une société donnée quant à la co-gestion de ce qu'ils estiment être un bien commun à préserver dans l'intérêt général de la société concernée* » (Farrugia, 1993, 40). Le lien social apparaît donc ici comme ce qui maintient, entretient une solidarité entre les membres d'une même communauté, c'est-à-dire ce qui permet la vie en commun.

1. La construction du lien social

Plusieurs pays d'Afrique noire se caractérisent par l'existence de réseaux complexes de solidarités sociales et affectives : on se visite, on se soutient dans le bonheur (naissance, mariage, baptême,

etc.) comme dans le malheur (hospitalisation, décès, etc.). C'est dans ce contexte que se vit une vie sociale très riche. En France, depuis une dizaine d'années, d'importants phénomènes de changement sont clairement observables notamment sur Afrikdiaspora et Africom. Il y a la revendication d'une identité collective noire qui ne cesse d'augmenter, une identité culturelle et des spécificités. Au-delà de ces revendications, on assiste en France et ailleurs à la création de nouveaux types et lieux de commerce où les membres de la diaspora se regroupent. Claire Scopsi (2004) a analysé les téléboutiques de Château Rouge dans le dix-huitième arrondissement de Paris où on assiste à une inversion du transfert de modèle. Mais si l'accès aux Technologies de l'information et de la communication paraît facile en France, de nombreuses difficultés demeurent dans les pays d'origine. Elles sont liées à ce qu'on appelle communément la fracture numérique.

Recréer le lien social ou lutter contre la rupture sociale par l'utilisation des moyens de communication n'est pas chose nouvelle. Dans le passé, les diasporas issues de l'esclavage se sont appuyées sur les moyens de communication à leur disposition pour lutter contre cet isolement. Ils ont pu, à travers les chants, les danses, les contes, reconstituer le lien social et perpétuer la mémoire. Mais le lien avec la famille, les membres de la communauté d'origine s'est surtout fait avec le courrier, puis le téléphone qui a permis aux membres de l'étranger de participer à la vie du groupe. En Afrique noire, les expatriés ont joué un rôle important dans le développement des usages des TIC (Miere-Pélage, 2008). En effet, ils ont acquis pour leur famille « restée au pays » des téléphones mobiles qui, une fois débloqués, pouvaient être utilisés sur place. La possibilité offerte par le téléphone mobile d'avoir un lien permanent et la baisse des prix des terminaux dans les pays développés ont été des facteurs très importants dans l'équipement des africains du continent.

Internet - et plus spécifiquement le web 2.0 - a ceci d'intéressant qu'il facilite les retrouvailles entre des amis dont on a perdu la trace. C'est comme si la technologie se mettait soudain à recoller les fragments de la vie sociale, à rompre l'isolement, à souder les fractures. Facebook est résolument l'application qui favorise le mieux les liens sociaux notamment à travers ses dispositifs de recherche d'amis potentiels. La révolution essentielle opérée par le web 2.0 résulte principalement dans le fait qu'il permet à l'internaute de tisser sa toile, d'étendre son réseau et de se croire le principal acteur de son espace social. Si les possibilités offertes par le web 2.0 d'accroître les réseaux sociaux ne peuvent être négligées, celui-ci n'a pas l'exclusivité du lien social. On connaît également l'engouement des Africains à faire vivre les cérémonies de mariages, les obsèques, les fêtes de retrait de deuil à travers l'échange des cassettes vidéo. Le site Internet *Mwind* (www.mwinda.org) diffuse systématiquement des communiqués nécrologiques ainsi que les informations relatives aux veillées mortuaires. Aujourd'hui, des vagues plus récentes se trouvent confrontées à la fois à la recherche de la continuité par rapport à l'expérience pré-migratoire et à la nécessité de s'adapter aux cadres économiques, sociaux et politiques du pays d'accueil. Internet apparaît donc comme un moyen efficace dans la reconstruction du lien social et le cyberspace fait partie des territoires dans lequel les Africains se retrouvent réellement. Un espace au sein duquel on peut critiquer les actions des gouvernements en place dans les pays d'origine, sans risque d'être censuré ou de voir sa vie menacée (mwinda.org...). Un territoire sur lequel on peut circuler, avec ses repères, à côté des personnes qui partagent les mêmes valeurs culturelles (afrik.com). Les sujets qui reviennent le plus souvent sur les sites que nous avons étudiés sont : les actualités des pays africains, les traditions africaines, l'histoire (esclavage, colonisation, etc.), la constitution d'une conscience collective, la prise de conscience des membres de la diaspora des problèmes qui les concernent, la négritude, le panafricanisme, l'actualité de la diaspora. Sur ces sites, les sujets d'actualité du pays d'accueil côtoient ceux du pays d'origine. Ils se présentent généralement sous la forme d'un texte illustré, signé par son auteur, sur lequel les internautes sont invités à échanger. Elle est comprise à travers l'histoire du monde, celle du continent africain et celle de chaque conflit. Les sites les plus prisés sont ceux qui traitent des informations générales et les sites des associations. Ce qui explique leur développement, c'est la vulgarisation de la création des blogs (<http://kouamouo.ivoire-blog.com/>, <http://obambegakosso.unblog.fr>) qui se font aujourd'hui en quelques minutes avec des outils clé en main sans avoir des notions de programmeur. Internet reste un moyen d'expression et d'existence

pour la diaspora qui véhicule ses messages et ses activités. Afrikadiaspora (<http://www.afrikadiaspora.com>) est sans conteste un de ceux qui représente le mieux ce que pourrait être l'Internet de la diaspora africaine. Ce site panafricaniste rappelle, de par ses couleurs, la terre, terre des ancêtres. On peut d'ailleurs voir sur la manchette la silhouette d'un sage à côté d'un arbre qui pourrait fort bien être un arbre à palabre.

Sur son blog, Alain Mabanckou, écrivain d'origine congolaise écrit une phrase selon laquelle la littérature gabonaise se résumerait à quelques quatre textes. Cette déclaration soulève une réflexion populaire sur ce qu'est la littérature et sur l'état de la littérature gabonaise. Cette affirmation publiée sur le blog de l'auteur a engendré plus de 200 pages de commentaires et entraîné la création de sites dédiées à cette question. Au Gabon, le débat sur Internet a été repris par les étudiants de littérature africaine qui, tous les jours, affichaient dans les locaux de la faculté des lettres, les nouvelles pages de commentaires.

2. La reconstitution identitaire

L'identité est un construit social dans lequel les représentations, les images, la mémoire jouent un rôle important. C'est aussi ce par quoi nous fondons notre reconnaissance ; ce qui fait qu'il y a « nous et les autres » c'est-à-dire ce qui à la fois nous lie et nous distingue des autres. En Afrique, cette identité se construit dans la relation sacrée avec les parents, donc à travers le cercle familial, le clan, le lignage. En effet, en Afrique, l'individu est, durant toute sa vie, inscrit dans un rapport de participation et d'assistance avec sa famille, son lignage et sa communauté. À côté des liens sociaux fondés sur la parenté biologique se développent d'autres formes de sociabilité non moins importantes dans la définition des rapports sociaux. Ces nouvelles formes de parenté sont scellées par des transactions et conventions sociales telles que l'alliance, le pacte, le serment, la confraternité, l'amitié. Ces liens prennent corps à travers des espaces sociaux et institutions comme les classes d'âge, les cercles initiatiques, les mutuelles de travail.

Toutes ces relations sont très importantes pour la reconnaissance identitaire des Africains ; mais pour beaucoup, ces relations ont été rompues avec l'éloignement physique. Les parents vivants, les morts ne sont plus honorés, les cercles, les mutuelles ne sont plus fréquentées, ce qui renforce le déséquilibre identitaire. Les TIC participent donc à la reconstruction de cette identité, en ce qu'elles permettent un contact, ne fut-ce que virtuel avec les amis, les membres de la famille restés « au pays ». Avec les forums électroniques et le développement des « chat » vocaux, on voit s'organiser des réunions de famille via Internet où chacun, après les salutations d'usage, prend la parole tout en respectant toutes les précautions en vigueur. Mais un usage assez particulier des TIC réside dans l'utilisation d'Internet pour la mémoire des disparus. On voit aujourd'hui fleurir, sur l'Internet africain, des « necronet », sorte de cimetière virtuel, permettant aux membres de la famille dispersés dans le monde entier de renouer le lien rompu avec les ancêtres, les morts. Il s'agit donc d'une traduction matérielle d'une vision abstraite des ancêtres, traduction qui prend appui sur la réalité solide des technologies et donne une illusion de réalité. On a, sur Afrocom, l'impression de se retrouver devant la tombe d'un de ces ancêtres, et ces sites sont abordés avec le même respect que dans la réalité. Le necronet est donc la réponse technique à l'impossibilité constatée de maintenir le lien avec les morts. Ce contact permanent est d'autant plus important que pour les Africains les morts ne sont pas morts.

3. L'émergence des « territoires »

Les éléments caractéristiques d'un territoire sont les relations d'occupation et de dominance qu'un individu ou un groupe entretient vis-à-vis d'un lieu. Vu sous cet angle, Internet est donc un territoire, puisqu'il est pour reprendre les termes de Olivier Zablocki, « *un peu notre espace de vie sociale, mentale, intellectuelle, artistique, économique* » (Zablocki, 2001, 35), un lieu que jeunes et moins jeunes, hommes et femmes, quelle que soit leur origine, investissent. On peut retrouver dans les sites que nous avons étudiés les trois types de territorialité que distinguent Altman et Chemers (Altman, 1984) à savoir le territoire primaire, secondaire, tertiaire.

Le territoire primaire, lieu « privé », clairement identifié comme appartenant à un sujet particulier est le lieu de l' « intimité » par excellence. C'est sur ce territoire que se situent les nombreuses pages personnelles, espaces d'expression individuelle qui permettent de se mettre en scène, de faire partager ses passions, ses idées, etc. Mais en dehors de ce caractère ouvert, le territoire primaire est le lieu du sacré mais aussi du secret, ces choses que l'on partage en famille et qui fortifient et confortent la solidarité. En effet, de nombreux sites sur l'Afrique permettent de partager des souvenirs, des récits de voyage, des images pittoresques du continent. Comme pour mieux instaurer le dialogue, leurs concepteurs n'hésitent pas à se présenter à travers une page « qui suis-je » ou « tout sur moi », véritable carte d'identité de l'auteur avec photo, état civil, passions. Il y a sur ce territoire des sites personnels où les auteurs se présentent, mettent leurs photos de famille et parfois même le journal intime. Une des pratiques constatées, c'est l'utilisation de mots de passe assez simples : on utilise un code qui permet de filtrer les accès. Très souvent le mot de passe est le nom de la page sur lequel se trouve la photo. Cette pratique est courante lors d'une naissance dans la famille, au lieu d'envoyer la photo à toute la famille dispersée, on crée un site et on invite les membres de la communauté à s'y retrouver. Avec la vulgarisation et la banalisation des logiciels de création de site, apparaît un nouveau genre, des sites collaboratifs créés par des membres dispersés de la famille. Il s'agit principalement de galeries de photos rappelant les événements marquants de la famille. Les quelques spécialistes en la matière sont sollicités par les amis, les cousins, etc. Les mêmes pratiques existent en France et en Europe, mais pour les immigrés, cela donne une signification particulière...

Le territoire secondaire est un lieu associé à une unité sociale intermédiaire. Les regroupements observés sur ce territoire se fondent presque toujours sur la recherche du même. Ce même peut être un pays, une langue, un village, une région, une appartenance ethnique. C'est là que seront traités les problèmes de développement du village, du quartier, des opérations de charité pour aider tel ou tel autre membre, des opérations humanitaires pour construire des dispensaires, des écoles, etc. On peut constater sur les sites un certain nombre de rituels, des signes de reconnaissance spécifiques qui n'ont d'autre but que de fortifier le petit groupe. Cette communauté a également des principes, des symboles, des références. Faire partie de la communauté, c'est donc partager ses points communs. Ces complicités se bâtissent à travers les échanges sur des forums et des « chat ». C'est là que les membres du groupe viennent se libérer du poids de la parole.

Les groupes les plus visibles sur les TIC sont les associations familiales, les associations des originaires d'une même ville ou d'un même village, les associations ethniques, les associations d'anciens élèves, les associations religieuses. C'est bien souvent à travers ces organisations que les Africains de la diaspora entretiennent des liens avec leur pays d'origine. S'ils ont des compétences professionnelles et une expérience, ils les mettront généralement au service de ces organisations. Par exemple, la communauté Afrique Tandem ([http : //www.afriquetandem.com](http://www.afriquetandem.com)) organise en France, des collectes de livres et manuels scolaires au profit des établissements scolaires de Bamako et de Mopti au Mali. L'association PRATIC (Promotion, Réflexion, Analyse sur les Technologies de l'Information et de la Communication) se fixe comme objectif d'œuvrer pour le développement par le biais des TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) au Congo-Brazzaville. Elle dispose d'un site Internet sur lequel elle informe le public de ses actions et de ses projets, notamment des JORETIC, journées de réflexion sur les TIC organisées à Paris et à Brazzaville.

Le territoire tertiaire ou « public », bien qu'accessible à tous, rappelle également son attachement au continent africain à travers un certain nombre de marques. En effet, on trouve sur les sites de ces communautés un ensemble d'éléments iconiques parmi lesquels le masque, la carte de l'Afrique, la case, l'arbre à palabre, mais on y trouve également des proverbes africains, des contes, des citations de personnages historiques etc. C'est ici qu'on classera les sites des ONG de développement, des groupes politiques... Internet propose une diversification de l'offre médiatique, une autre image de l'Afrique, de ce qui fait son actualité et son histoire. Le public qui fréquente ce

territoire cherche des informations sur les investissements en Afrique, c'est-à-dire les différentes expériences menées. Ils cherchent également des pistes pour les aider à réaliser leurs projets, et les témoignages sont très importants ici.

Le territoire tertiaire est généralement ouvert au « hors groupe » mais les membres savent en limiter l'accès. Les modérateurs du site des journalistes africains en exil JAFE (www.afriblog.com), par exemple, chassent impitoyablement tous les non-membres de l'association. Ce qui paraît paradoxal, puisqu'il s'agit du site de la communauté des journalistes menacés par des régimes autocratiques donc connaissant la censure et l'exclusion. On constate donc, dans ces communautés, la présence d'un « noyau dur » qui, en principe, accueille et s'efforce d'intégrer les nouveaux, mais qui joue surtout le garde-fou.

La diaspora participe au développement du continent et les gouvernements africains commencent à mesurer la portée de sa contribution. Prenant la parole à l'occasion d'ADF 2000, le président Museveni a décrit les Ougandais de l'extérieur comme étant la ressource la plus importante du pays. Les Ougandais de la diaspora envoient en effet en Ouganda quelque 400 millions de dollars chaque année, montant qui est supérieur aux recettes d'exportation du café, le premier produit agricole de ce pays (source : afriqueavenir.org/2011). C'est dans ce contexte que le gouvernement béninois a créé un site destiné à la diaspora béninoise. Il permet de fédérer les contributions au développement des professionnels et investisseurs béninois de l'étranger. Un certain nombre de contacts officiels permettent de leur faciliter les démarches. Ils peuvent également s'inspirer des témoignages de leurs compatriotes. A côté de ces entreprises sérieuses, on va trouver sur ces sites des rumeurs. Sur l'un des sites destinés à la diaspora, grioo.com, un espace a été créé après la mort du footballeur camerounais Marc Vivien Foé, avec un forum permettant au public d'exprimer sa douleur. Ce site se présente d'ailleurs comme un portail proposant des nouvelles brèves, des articles et des forums de discussion sur le continent et les communautés d'origine africaine dans le monde.

5. Du virtuel au présentiel

Pour des personnes habituées au présentiel et fortement attachées à l'oralité, la relation par Internet montre vite ses limites avec notamment l'absence du corps auquel on va essayer de remédier à travers le recours à l'image et l'organisation des rassemblements. Le recours à l'image se fait par le biais de la visioconférence, une technologie qui malheureusement n'a pas encore atteint le succès attendu, mais qui apporte une grande satisfaction dans le cadre des relations avec les membres de la famille restés au pays. Dans le cas des personnes qui ne se connaissent pas vraiment, on va essayer dans les différentes communautés bâties sur le *Web* de donner un corps aux différents pseudonymes en offrant la possibilité à ceux qui le désirent de mettre leurs photos en ligne, créant ainsi de véritables galeries de portraits numérisés des usagers (ou « trombinoscope ») avec leurs adresses électroniques ou des liens hypertextes vers leurs pages personnelles. Sur Grioo.com, par exemple, un agenda vient préciser les lieux et les dates des événements jugés importants pour la communauté.

Internet ne se suffit donc pas à lui seul et les faits montrent que c'est un leurre de croire qu'une société bâtie sur des dispositifs technologiques peut fonctionner et perdurer sans d'autres modes d'existence parallèles. Comme l'a déjà observé Josiane Jouët à propos des communautés télématiques (Jouët, 1992) il y a dans ces communautés une « hybridité de modes de communication », une transformation de la virtualité à travers ce qui, selon les contextes linguistiques et culturels, sera appelée rassemblements, conventions, ou "*get together*". Ces réunions en face-à-face sont initiées par un membre influent du groupe, mais au-delà du statut de l'initiateur, il faut que l'idée plaise. Ces rassemblements sont souvent des moments de détente, mais on voit de plus en plus s'organiser des réunions de travail (*Pratic* à travers le site joretic.com), comme si Internet n'était bon qu'à servir d'amorce, comme s'il manquait quelque chose dans le monde virtuel pour que le groupe continue à exister et réalise ses projets. Cette chose qui manque

pourrait bien être le cadre institutionnel qu'exigent certaines opérations. C'est sans doute ce qui explique qu'Africagora (<http://www.afrik.com/p/africagora/>) organise à Paris son huitième forum annuel pour évoquer l'intégration économique et sociale des populations et décideurs originaires d'Afrique, de la Caraïbe et du Pacifique, etc.

Ce glissement du virtuel au présentiel, visible notamment sur les forums africains, est de plus en plus constaté, mais il ne faut pas oublier que le point de départ, en tout cas pour ce qui est de la diaspora, est le monde réel, le lien avec la terre d'origine. Il y a donc eu un premier glissement du monde « réel » au monde virtuel, et maintenant s'établissent des va-et-vient permanents.

Conclusion

Les TIC constituent une matrice d'où peuvent constamment jaillir de nouveaux territoires virtuels, tels des villages dont la somme forme un ensemble d'espaces habités. Dans cet ensemble, les internautes peuvent aller d'un village à l'autre. Le « zapping » de forum à forum, de site à site..., ne permet pas de s'attacher et de s'engager dans de grands projets. Il s'agirait donc plutôt de « contractualisme éphémère », un contractualisme bref mais intense.

Les TIC sont l'arbre à palabre de ceux qui du fait de leur émigration sont privés de l'arbre à palabre réel et c'est en cela qu'il est intéressant pour les personnes de la diaspora si éloignées et si proches de leurs familles, de leur pays, de leurs cultures d'origine. Mais il faut se rappeler -et c'est d'ailleurs ce qu'affirme Gérard Dubey- que « l'efficacité de ces technologies à supporter les relations dépend pour l'essentiel de l'existence, ou plutôt de la préexistence d'un cadre institutionnel, d'un cadre social » (Dubey, 2001, 40) En tous cas, il existe dans le cadre des diasporas africaines un fort attachement à leur communauté d'origine, un besoin très fort de lien social, donc un terrain très favorable sur lequel les dispositifs technologiques viennent s'appuyer. En effet, les technologies virtuelles sont impuissantes à produire à elles seules du lien social ni même les conditions nécessaires à son épanouissement. Leur efficacité constatée auprès de la diaspora africaine dépend presque entièrement de leur besoin de recherche de continuité avec leur vie pré-migratoire. Mais la combinaison entre les possibilités techniques des technologies de l'information et de la communication et la ferme volonté des Africains d'œuvrer pour la visibilité de leur culture, le bien-être de leurs familles, le développement de leur village, leur quartier, de leur région, leur pays, leur continent constituent un socle puissant sur lequel peut être bâtie une communauté virtuelle.

Références bibliographiques

Livres

- Altman, I., Chemers M.**, (1984), *Culture and environment*, New York, Cambridge University Press, 337 p.
- Bessette G.**, (2004), *Communication et participation communautaire*, Laval, Presses de l'Université de Laval, 138 p.
- Birago D.**, (1961), *Les contes d'Amadou Koumba*, Dakar, Présence Africaine, 189 p.
- Biyaoula D.**, (1997), *L'Impasse*, Paris, Présence Africaine, 327 p.
- Laye C.**, (1953), *L'Enfant Noir*, Paris, Editions Plon, 332 p.
- Cheneau-Loquay A.** (2007), *La connexion internationale de l'Afrique sub-saharienne, entre marché et bien public*, in Mathien M., *Le Sommet mondial sur la société de l'information et après*, Bruxelles, Bruylant, p. 216-238.
- Cheneau-Loquay A.** (dir.), 2004, *Les fractures numériques Nord/Sud en question*, NetSuds n°2, septembre, 450 p.
- Cheneau-Loquay A.**, *Technologies de la communication et mondialisation en Afrique*, Paris, Karthala, p.275-293.
- Diminescu D.**, (2005), *Le migrant connecté. Pour un manifeste épistémologique*, Migrations/Sociétés, vol.17, n°102, p.275-292.
- Dubey G.**, (2001), *Le lien social à l'ère du virtuel*, Paris, PUF, 258 p.
- Farrugia F.**, (1993), *La crise du lien social, essai de sociologie critique*, Paris, L'Harmattan, 223 p.
- Guignard T.**, (2004), *Les accès publics à Internet au Sénégal : une émergence paradoxale*, in **Kiyindou A.** (dir.), (2009), *Communication et dynamiques de globalisation culturelle*, Paris, L'Harmattan, 327 p.
- Kiyindou A.**, (2004), *L'Arbre à palabre domine la forêt électronique*, in *Hermes* n°40, Novembre, p.146-149.
- Kiyindou A.**, (2008), *Société de l'information : Francophonie et culture africaine*, in Ute Fendler, **Hans-Jurgen Lusebrink** (dir), *Francophonie et globalisation culturelle*, Francfort, IKO, p. 223-234.
- Kiyindou A.**, (2005), « Un continent oublié des médias occidentaux. Une Afrique sans histoire » dans **Michel Mathien** (dir.), *La médiatisation de l'Histoire, ses risques et ses espoirs*, Bruxelles, Bruylant, p. 265-278.
- Levy P.**, (1998), *Le virtuel : étude d'un processus de transformation*, Paris, La découverte, 159 p.
- Miere-Pélage Th.**, (2008), « Usages de la téléphonie mobile en contexte de sous-développement » in **Kiyindou A.** (dir.), *Communication pour le développement, Analyse critique des dispositifs et pratiques professionnelles au Congo*, Bruxelles, EME, p.157-178.
- Pires-Hester, Laura J.**, (1999), *The emergence of bilateral diaspora ethnicity among Cape Verdean-Americans*, in **Okpewho I. et al**, *The African Diaspora : African Origins and New Scopsi C.*, (2004), *Représentation des TIC et multiterritorialité : le cas des télé et cyber boutiques de Château-Rouge, à Paris*, in **Cheneau-Loquay A.**, *Technologies de la communication et mondialisation en Afrique*, Paris, Karthala, p. 275-293.

Ressources en ligne

- Bessette G.** (2011), *La communication pour le développement en Afrique de l'Ouest et du centre : vers un agenda d'intervention et de recherche*, <http://cassandra.wordpress.com/2010/06/24/communication-participative-pour-le-developpement/> dernière visite le 30 septembre 2011
- Mattelart T.**, (2009), « TIC & diaspora », *TIC & société*, vol. 3, n°1-2, URL : <http://ticetsociete.revues.org/612>, Consulté le 25 décembre 2011.
- Zablocki O.**, 2001, « Construire et habiter l'Internet », *Réseaux et télécommunications alternatives*, septembre, <http://www.radiophare.net/RadioPhare>.

Fondements théoriques de la gouvernance stratégique des partenariats public-privé

Yannick RAKOTONDRAVOAVY

Résumé : Depuis les premiers guides britanniques²² émis par la *Treasury Taskforce* du Chancelier de l'Echequier Norman Lamont en 1992 (Cossalter, du Marais, 2001), le concept de « partenariat public privé » (PPP) ne cesse de prendre de l'ampleur à la fois auprès des praticiens et des chercheurs. La littérature sur les PPP se caractérise par une grande diversité des formes de l'objet de recherche, cette profusion d'approches et de pratiques pouvant être source de confusions. Comme instrument contractuel, le concept de PPP est relativement simple à définir compte tenu de son ancrage dans les textes juridiques et légaux.

Mais en tant que stratégie adoptée par les organisations publiques, le partenariat public privé fait l'objet d'une série de multiples études dénué d'un réel cadre holistique recouvrant l'ensemble des modalités organisationnelles et stratégiques élaborées par les organisations publiques et entreprises privées. La question des éléments stratégiques partagés dans ces structures contractuelles hybrides reste ainsi peu étudiée. Nous tentons de combler cette lacune en procédant à une revue de littérature axée sur l'utilisation stratégique des partenariats publics privés. Une mise en perspective des fondements organisationnels des PPP et des influences théoriques montre que le risque se révèle être la variable déterminante dans le choix de la forme de partenariat adoptée entre acteurs des secteurs public et privé. L'articulation entre cette notion de risque et le mode de gouvernance du partenariat constitue une piste de recherche étudiée dans cet article.

Mots clés : partenariat public privé, risque, stratégique, gouvernance

²² (1) The PFI – Breaking New Ground (BNG) (H.M. Treasury, November 1993). (2) Private Opportunity, Public Benefit – Progressing the PFI (POPB) (H.M. Treasury, Private Finance Panel, November 1995). (3) Partnership for Prosperity – The PFI (PFP) (Treasury Taskforce on Private Finance, November 1997). (4) A Step-by-Step Guide to the PFI Procurement Process (Treasury Taskforce on Private Finance, November 1997)

Introduction

Dans un contexte de crise dominé par de fortes tensions budgétaires sur les comptes publics dans la majorité des secteurs d'activité, le terme de partenariat public privé est un instrument de plus en plus utilisé par les gestionnaires publics. La diversité croissante des besoins en infrastructures (eau, transports, énergie, innovation, santé, sécurité, défense, développement durable) conjuguée à l'impératif de financement de ces projets par des capitaux disponibles dès les premières phases de montage font connaître une diffusion large et rapide du partenariat public privé auprès de l'ensemble des décideurs publics et privés. Sur le plan organisationnel, le paysage des acteurs publics de ces partenariats hybrides est caractérisé par le caractère opérationnel de son management:

- les directeurs et chefs de service en charge des investissements et des projets au sein de la fonction publique d'état et du secteur hospitalier
 - les présidents, directeurs et chefs de services des établissements publics (par exemple les EPIC...) ainsi que les élus et directeurs des collectivités territoriales.
- Les partenaires privés mobilisés sont ceux qui collaborent déjà avec le secteur public sur des projets engageant d'importants capitaux et, en particulier:
- les entreprises de services dans les domaines de la santé, de l'aménagement, de la voirie, de la construction, du traitement des déchets, du transport, des TIC...
 - les établissements bancaires, chevilles ouvrières du montage financier des partenariats public privé
 - les sociétés de conseil qui interviennent en amont, sur la phase d'étude des projets et sur leur montage.

Communément identifié par l'acronyme PPP (ou parfois P3), ce concept fait à l'origine l'objet de nombreux consensus quant au tracé de ses frontières (Cossalter, 2007). En effet, loin de se cantonner à une nouvelle forme de contrat public, introduite en France par l'ordonnance du 17 juin 2004²³, ou à un ensemble de montages contractuels complexes des commandes publiques, il s'agit davantage d'un continuum de modes de coopération impliquant un partenariat entre organisations issues du secteur public et entreprises privées²⁴. Il serait donc plus exact de parler de « partenariats public privé », davantage que du « partenariat public privé », ce singulier ne reflétant pas la diversité des réalités recouvert par ce concept.

Les PPP peuvent prendre diverses formes (Rondinelli et Iacono, 1996). De simple transfert du management du secteur public vers le secteur privé à une vraie relation de partenariat, ils traduisent une volonté de créer une hausse de l'efficacité à l'échelle locale²⁵. Avec la reconfiguration des pouvoirs et le renforcement de l'autonomie des échelons locaux; on assiste

²³ Décret n° 2004-1145 du 27 octobre 2004, JORF, n° 253 du 29 octobre 2004, p. 18260.

²⁴ Le Livre Vert de la Commission Européenne du 30 avril 2004 (COM / 2004/ 327) est un document officiel proposant l'une des définitions englobant à la fois les définitions politiques, économiques mais aussi juridiques. Elle inclut toutes les formes possibles de partenariats économiques possibles entre les entreprises privées et organisation publiques. Ainsi, le partenariat public privé serait l'ensemble des « formes de coopération entre les autorités publiques et le monde des entreprises qui visent à assurer le financement, la construction, la rénovation, la gestion ou l'entretien d'une infrastructure ou la fourniture d'un service », caractérisés par :

- une durée relativement longue
- un mode de financement pour partie assuré par le secteur privé
- le rôle important de l'opérateur économique
- la répartition des risques et le transfert de certains d'entre eux vers le partenaire privé.

²⁵ Dans le cas français, les multiples réformes des administrations publiques ont engendré une focalisation de l'intervention publique à l'échelon local (Duran, Thoenig, 1996), qualifiée de localisme.

dans de nombreux pays européens à une intervention croissante de nouveaux acteurs dans les systèmes de production locaux (Alba, 2007).

Responsibilities	Public sector company concerned	Management	Lease	Concession	METP
Initial establishment works	Commune	Commune	Commune	Licensee	Private company
Replacement works	Commune	Commune	Commune/Farmer ^a	Licensee	Private company
Service administration	Director of public-sector company	Manager	Farmer	Licensee	Private company
Financial and commercial risks	Commune	Commune	Farmer ^b	Licensee	Private company
Invoicing users	Director of public-sector company	Manager	Farmer	Licensee	No invoicing
Remuneration of operator to whom outsourced	Paid by the commune (fixed return + % of operating profits)	Paid by the commune (fixed price)	Paid by users	Paid by users	Paid by local authority (return)
Bank loan	Commune	Commune	Commune	Licensee	Private company (assignment of loan)
Ownership of amenities	Commune	Commune	Commune	Licensee for the term of the concession	Commune

^a Distribution of responsibilities by amendment of the leasing contract.

^b Operational risks carried by the farmer, investment risks distributed between the commune and the farmer if an amendment provides for the farmer to finance some of the works.

Figure 1- La reconfiguration des pouvoirs à l'échelon local en France - Source: Sadran (2004)

La multiplication du nombre d'interlocuteurs en matière d'investissements publics a favorisé de manière considérable le développement des PPP. Cet impératif d'efficience devenant de plus en plus présent, plusieurs travaux constatent l'émergence d'une « nouvelle forme de gestion publique » (Bartoli, in Huron & Spindler, 2008) dans laquelle les partenariats public privé tiennent le rôle d'instruments opérationnels de ces réformes.

Dans un sens plus large, on peut considérer que toute action élaborée en commun par le secteur public et le secteur privé est partenariale, indépendamment des formes contractuelles par lesquelles se traduit sa réalisation. Cependant, les collaborations qu'appellent ces actions sont d'une telle diversité qu'il serait abusif de les considérer sur le même plan. Ainsi, il existe des différences réelles entre les modèles anglo-saxons, précurseurs dans ce domaine, et le nouvel instrument proposé par le gouvernement français depuis 2004²⁶. L'intensité des liens tissés entre partenaires varie entre les différents modèles contractuels. Le partenariat peut se traduire aussi bien par un contrat de leasing classique que la création d'un joint-venture pilotée par les partenaires privés. De même, les disparités nationales et régionales font que les partenariats impliquent plus ou moins les acteurs selon leur situation géographique (ex : PPP communautaires). Il convient donc de faire le distinguo entre PPP en tant que stratégies concurrentielles et PPP purement contractuels.

Un volume important de travaux produits par les professionnels praticiens des PPP, ainsi que des chercheurs académiques désireux d'enrichir la connaissance sur ce sujet, a déjà été consacré aux PPP malgré leur récente émergence toute relative. Un effort de clarification conceptuelle doit donc être fait pour tenter de cerner cette réalité encore peu explorée en sciences de gestion (1). A partir d'une revue de la littérature, il souligne le rôle tenu par le New Public Management dans la diffusion des PPP en tant que logique d'action. Plusieurs approches théoriques ont également été utilisées comme grilles de lecture des PPP (2). Elles montrent que la

²⁶ L'ordonnance n°2004-559 du 17 juin 2004 introduisant les contrats de partenariats se définit comme une réponse à l'insuffisance des solutions offertes aux collectivités territoriales ci dans le droit des commandes publiques, étant donné l'ampleur de leurs besoins et des moyens d'investissements disponibles.

notion de risque émerge comme variable déterminante de l'adoption d'une forme partenariale (3). Ce dernier point fera l'objet d'une discussion en fin d'article et soulignera la nécessité de procéder à des investigations empiriques afin d'approfondir cette hypothèse.

1. Origines du concept.

Bien que l'on cite de manière assez fréquente les dates de 1991 et 1992 comme période d'apparition des premières formes de partenariats publics privés (Cossalter, du Marais, 2001), il semble que la généalogie du concept en lui-même remonte plus loin dans le temps (Mazouz *et alii.*, 2008) Au moins pour deux raisons principales : d'une part ; les partenariats public privé tels que nous les connaissons aujourd'hui sont une formule parmi d'autres des relations de l'économie néo-classique fondée sur le marché entre Etat et entreprise (Rival, 2006); et d'autre part, l'utilisation du terme très polysémique de « partenariat » a éclipsé cette genèse moins récente au profit des travaux du parti travailliste de Tony Blair en 1997 et de la Private Finance Initiative (PFI)²⁷ initiée par John Major avec sous la houlette de Margaret Thatchcher (Rapport PFI Weil, Biau, 2006). Mazouz *et alii.* (2008) établissent d'ailleurs un lien direct entre l'arrivée au pouvoir de Blair et la création du journal *The International Journal of Public-Private Partnerships* du Sheffield Business School.

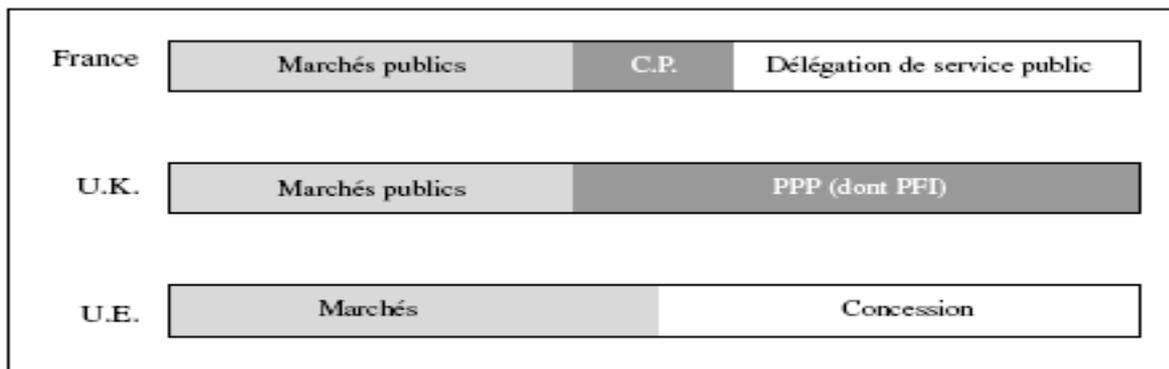
Ainsi, dès 1953, Dahl et Lindblom prédisaient déjà un rapprochement progressif entre les secteurs publics et privés (Mazouz *et alii.*, 2008). Bower (1983) montre que l'importance des enjeux contextuels n'est pas à nuancer : au contraire, les crises budgétaires et financières successives confirment la naïveté de l'idée selon laquelle les organisations publiques restent timorées dans leurs rôles régaliens et confirment leur statut d'opérateurs économiques incontournables. Hanss (2001) et Hall (2009) soulignent la convergence des intérêts entre organisations publiques et entreprises privées en matière d'investissements. Ce faisant, ils expliquent la recrudescence des recours aux PPP ces deux dernières décennies.

Mais si leur avènement en tant qu'instrument des politiques publiques fait l'objet du consensus décrit plus haut, leur origine fait débat. Reprenant les travaux d'Etzioni (1973), Mazouz *et alii.* (2008) soutiennent que les collaborations entre secteurs publics et secteurs privés se sont multipliées à cause de la récession économique des années 1970 et les ont conduits à générer des partenariats en ces deux agrégats d'organisations (Baum et Rowley, 2002). Sadran (2004) rajoute que l'économie mixte – définie par Peston (1982) comme une logique de coopération, de travail en commun où chacun, Etat et secteur privé apporte naturellement le meilleur de ses compétences – a constitué un terreau fertile pour la diffusion des PPP, au moins dans le contexte français. L'économie mixte fait converger d'un côté un secteur public avec un secteur administratif non-marchand mais non négligeable économiquement (poids des entreprises publiques ou à forte participation publique) avec de l'autre, un secteur privé plus important et majoritaire, tant au niveau des effectifs mais aussi de la production²⁸. Marty & Voisin (2006) rappellent toutefois qu'étant donné l'offre très fournie et diversifiée du droit administratif français en matière de contrats publics, le recours à des partenariats publics privés ne se multipliera guère au cours des prochaines années. Cette spécificité reste toutefois l'apanage de la France, les derniers développements allant dans le sens opposé (Brinkerhoff et Brinkerhoff 2011).

²⁷ « La PFI est née pour résoudre deux problèmes. Il y avait d'abord l'absence de fonds publics pour améliorer les équipements publics. Deuxième problème, la gestion de projets dans les services publics était très médiocre (...). Le début de la PFI, au fond, c'était simplement d'améliorer les résultats pour les services publics, en avoir plus pour son argent et empêcher le secteur public de gâcher ses propres projets. C'était en tous cas la vision du Ministère des Finances. » Source : interview de R. SAXON, RIBA-BDP. « Il est vrai que les PFI ont eu une histoire mouvementée. Ça a été lancé par Mrs Thatcher, et ça a été poussé de l'avant avec une ferveur quasi-religieuse qui a nui au concept. » Interview de B. MAC VEAN, CABE. Extraits du Rapport PFI 2006 (Weil, Biau, 2006).

²⁸ Ce clivage traditionnel est en train de s'effriter peu à peu (Lacasse 2003) et cette dynamique d'e s'observe également chez les politiques et les gestionnaires (Chomienne, Corbel, 2008 ; in Mazouz (coord.), 2008).

Graphique 1 – Positionnement du contrat de partenariat en droit comparé



Identification des abréviations :
 CP : contrat de partenariat
 PPP : Public-Private Partnership
 PFI : Private Finance Initiative

Figure 2 Comparaison internationale des différents modèles - Source: Marty & Voisin (2006)

Ainsi en droit français, l'instrument juridique de celui-ci est historiquement le SEM (Société d'économie mixte). Mais elle a vite débordé avec l'apparition de la notion de concession de service public, puis avec la notion de délégation de service public et des PPP qui lui préfèrent la Société de Projet dont les problématiques relèvent du management de projet. (Mazouz *et alii.*, 2008). Dans le cas particulier de la France, Sadran (2004) insiste que la plasticité du terme « partenariat » a masqué l'antériorité du concept de PPP qui peut selon lui être retracé jusqu'à l'Ancien Régime sous la forme de concessions de services publics. Ainsi, la première concession de gestion l'eau accordée aux frères Périer par la ville de Paris en 1777 préfigurerait déjà à cette époque une forme de partenariat public privé. Cette lointaine antériorité trouve écho auprès des professionnels du droit (Cossalter, 2005). En définitive, il semble que les partenariats publics privés ne constituent pas en soi une forme innovante des relations entre état et entreprise, cette caractéristique étant plutôt réservée à l'usage qu'il en est fait (c'est le cas pour le secteur de la construction). Sadran (2004) procède à un décryptage historique du concept dans le contexte français, plus particulièrement à partir de l'évolution des administrations publiques françaises.

Bien que ce débat sur les origines des PPP n'ait pas encore trouvé un réel consensus auprès de la recherche en sciences de gestion, il n'en résulte par moins qu'il s'agit d'un concept faisant l'objet de multiples approches mobilisant plusieurs soubassements théoriques. De nombreux travaux font état du lien entre le courant du new public management (NPM) – dénommé nouvelle gestion publique en français et les PPP. Plusieurs hypothèses sous-jacentes s'inscrivent dans cette perspective : nous les développons dans le paragraphe suivant.

2. Les apports de la « nouvelle » gestion publique.

Les travaux de Hood (1994) et de Pollitt (1993, 1995b, 2004) constatent l'émergence ainsi que la diffusion du NPM dans le management public. Dynamique de réflexion et d'action visant à améliorer l'efficacité par la « nouvelle gestion publique » (Abat, 2000; Bartoli, in Huron & Spindler, 2008), elle introduit la quête de la rentabilité et de l'efficacité au sein des services publiques en brisant les résistances au changement, introduisant une orientation institutionnelle de la gestion budgétaire vers les résultats et la mesure de l'efficacité finale par la gestion par les résultats de l'État. Cette dynamique est concrétisée dans le concept de *Value for Money* (VFM) – rapport qualité/prix pour le contribuable – pratiquée dans les PPP (Allan, 2000). Celui-ci est basé sur la théorie que le secteur privé apporte des avantages (en termes d'allocations des ressources) et une efficacité dépassant

les coûts d'emprunt élevés de la réalisation du partenariat. Le rapport qualité prix du PPP est une fonction du degré de transfert de risque pour le partenaire privé. Les partenaires procèdent donc à une évaluation des risques avant la réalisation du partenariat, avec à peu de choses près les mêmes méthodes utilisées lors d'un rachat d'entreprise.

En introduisant des outils de gestion et de management issus du secteur privé (Harrington et al. 1998), le NPM a pour ambition de doter à la gestion publique les moyens de construire son action de manière rationnelle. Il possède une dimension idéologique forte car en matière de gestion le secteur privé détiendrait alors les « recettes » de l'efficacité et de la rentabilité, quelque soit les contextes ou les organisations (Peters, 1994). En dehors de cette logique standardisée de manière internationale, aucun autre modèle ne serait pertinent.

Par ailleurs, le NPM tient historiquement sa légitimité de l'image d'inefficacité et de manque d'efficacité des services publics (Ferlie, Pettigrew, Ashburner, & Fitzgerald, 1996). Cette rhétorique de la performance et de l'efficacité propre aux tenants du NPM est consacrée dans l'ouvrage de référence de la nouvelle gestion publique rédigé Osborne & Gaebler (1992). Partant de leurs propres impressions sur la mise en œuvre de réformes types des administrations publiques, ils proposent d'utiliser les PPP comme instruments de ces réformes, afin de généraliser la gestion par résultats à l'ensemble des organisations publiques. Rhodes (1996) souligne pourtant que ces réformes tendent à concentrer l'attention sur les questions intra-organisationnelle au détriment des tâches de gestion des relations inter-organisationnelles. Elles ne s'intéressent que fort peu au processus autrement complexe consistant à dégager par la négociation des objectifs communs, surtout quand il n'existe pas de hiérarchie de pouvoir. L'esprit des PPP consiste en effet à déléguer aux partenaires privés les tâches pour lesquelles l'organisation publique manquerait d'expertise afin que cette dernière puisse se concentrer essentiellement sur la gestion du service public qu'elle fournit. Sur le terrain, les différents contrats vont plus ou moins accentuer cette idée.

Sur la base de ce courant idéologique, cette volonté de modernisation a produit sur plusieurs dimensions des changements profonds dans les modes de fonctionnements de celles-ci (ex : l'orientation client dans ce type d'organisations) et a favorisé l'adoption du NPM (Lynn, 1998). Ces réformes ont amené la reconfiguration des pouvoirs de décision au coeur du fonctionnement de l'État et à tous les échelons, et du même coup ont promu de nouveaux acteurs compétents en matière de gestion et financement des investissements publics. Les organisations publiques au niveau local (les communes le plus souvent) se sont vues attribuées des compétences (au sens juridique du terme) jusque là réservées aux organes centraux de l'État. En France, cette reconfiguration du secteur public s'inscrit dans la continuité de la mouvance de décentralisation, amorcée par des textes législatifs (Lois Defferre de 1982, loi constitutionnelle du 28 mars 2003). C'est une conception dans laquelle des centres de responsabilité ont été établis au niveau local et se voient confier des budgets ainsi que des objectifs (Lacasse, 2003 ; Sadran, 2004). Le principe de subsidiarité prôné par la loi du 6 février 1992 érige les collectivités territoriales en acteurs économiques à part entière.

On assiste donc à un déplacement des ressources (budgets, ressources humaines, pouvoirs de décisions mais aussi d'évaluations) de l'appareil central vers des acteurs locaux très fragmentés que sont les communes par exemple (Sadran, 2004). C'est une manifestation significative de la « réduction du périmètre public » pour reprendre les termes de Lacasse (2003). Ce transfert de compétences vers l'échelon local s'est traduit par un élargissement des fonctions stratégiques de ces organisations auparavant subordonnées à l'appareil d'état. La figure suivante présente les composantes clés du NPM : elle permet d'identifier les éléments ayant été retenus par les différents organismes ayant participé à la création des différentes formes de PPP, et cela remonte bien évidemment aux projets britanniques de la PFI évoquée plus haut. C'est en substance ce que démontrent Marty et Voisin (2006) lorsqu'ils démystifient le lien entre PFI britannique et le modèle de PPP à la française : le contrat de partenariat (CP).

Le tableau ci-dessous présente les composantes clés du NPM, c'est un extrait des résultats d'une recherche documentaire sur les éléments inspirés du NPM dans la gestion des ressources humaines. Il a été conçu de manière à présenter les principaux objectifs et caractéristiques du NPM et permet de repérer les fondements idéologiques mobilisés par les concepteurs des PPP pour leur mise en œuvre.

The key components of new public management

NPM component	Meaning
hands-on professional management in the public sector	active, visible, discretionary control of organizations from named persons at the top, "free to manage".
explicit standards and measures of performance	definition of goals, targets, indicators of success, preferably expressed in quantitative terms and to which managers would be required to work
capping or hard budgets	make budgets more transparent in accounting terms with costs attributed to outputs rather than inputs - output-oriented budgeting
greater emphasis on <i>output controls</i>	resource allocation and rewards linked to measured performance; break up of centralized bureaucracy-wide personnel management; performance agreements
emphasis on greater discipline and parsimony in resource use	cut direct costs, raise labour discipline, resist union demands, limit "compliance costs" to business, downsize
new forms of corporate governance	move to board of directors model; shift power to the strategic apex of the organization
shift to <i>disaggregation</i> of units in the public sector	break up formerly "monolithic" traditional bureaucracies into corporatized units or separate agencies operating on decentralized "on-line" budgets and relating with one another and with the centre on an "arms'-length" basis
decentralizing management authority	replace traditional "tall hierarchies" with flatter structures formed and reformed around specific processes (e.g., issuing licenses) rather than traditional functions (e.g., personnel, finance)
organizational development and learning; explicit attempt to secure cultural change	radical decentralization with performance judged by results; explicit attempts to manage cultural change combining top-down and bottom-up processes, use of mission statements and more assertive and strategic human resource function
purchaser/provider split	clear separation (organizational and financial) between defining the need for and paying for public services, and actually providing those services
shift to greater competition in the public sector market and quasi-market type mechanisms	move to contracting and public tendering procedures to stimulate competition between service-providing agencies
stress on private sector styles of management practice	move away from military style "public service ethic", greater flexibility in hiring and rewards; greater use of public relations techniques
customer orientation; emphasis on quality	make public services more responsive to the wishes of their users
changing employment relations	put increasing number of public service staff on contracts that are term-limited (not permanent), performance-related and locally rather than nationally determined

Figure 3 Les composantes clés du NPM - Source: Vienažindienė & Čiarnienė (2007)

Au delà de la valeur symbolique de l'outil de gestion, les PPP restent soumis à un paradoxe sur leur identité (peut-il y avoir une entreprise publique privée d'intérêt public et quelle en serait sa légitimité?) souligné par Laufer (2008). Si les apports idéologiques des PPP fait l'objet d'un certain consensus notamment en management public autour de la nouvelle gestion publique, plusieurs travaux s'accordent également sur les fondements théoriques des PPP, en particulier sur la légitimité, le rôle du partenaire public (généralement ramené à dans ces situations de gestion. Le paragraphe suivant propose une revue des principales théories et approches utilisées pour appréhender les partenariats publics privés.

3. Assises théoriques et influences conceptuelles.

La littérature juridique en matière de partenariats publics privés reste d'un point de vue quantitatif considérablement plus enrichie à cause de leur nature le plus souvent contractuelle. De prime abord, trois grandes tendances peuvent cependant être dégagées dans la littérature sur les PPP. Tout d'abord, le positionnement des PPP par rapport aux autres formes de partenariat fait l'objet de nombreux paragraphes dans plusieurs travaux aux horizons très divers. Ainsi, lorsque Tremblay (2003) propose sa propre typologie des partenariats à partir du critère du statut des partenaires utilisé par Gagnon & Klein (1991), il distingue les PPP de la sous-traitance – *outsourcing* – et de l'impartition à partir de la notion de partage des risques et des bénéfices. Il est légitime en effet de s'interroger sur les différences entre PPP et externalisation étant donné que les PPP sont généralement représentés comme un outil de gestion déléguée²⁹ (donc a priori une idée de délégation confiée à un sous-traitant).

En effet, si l'externalisation représente un transfert d'activités vers un prestataire, cela suppose pour les partenaires publics de gérer leur cœur de métier, à savoir la délivrance d'un service public dans le respect du principe d'intérêt général. Quélin (2003) rappelle d'ailleurs que l'externalisation soulève un double problème de délégation et d'efficacité. D'une part, l'efficacité doit permettre aux partenaires privés de remporter les bénéfices adéquats à leurs investissements. Les partenaires publics doivent pouvoir obtenir le meilleur rapport qualité/prix (*Value for money*) : une prestation au moins équivalente à la solution interne pour un coût inférieur.

D'autre part, toute délégation est soumise à la relation d'agence entre le délégataire et le prestataire. La question du contrôle du prestataire ne peut donc être évitée par les partenaires publics. La relation d'agence (ou théorie de l'agence) développée par Jensen & Meckling (1976) sur la base des travaux de Berle & Means (1932) s'inscrit dans une situation où il existe une asymétrie d'information entre le mandant (les partenaires publics) et le mandataire (les partenaires privés). Corrélée à une divergence d'intérêt déjà fortement présupposée entre le secteur privé (recherche de profits et de bénéfices) et le secteur public (poursuite de l'intérêt public général), cette inégalité va générer des coûts d'agence (ex : vérifications comptables; coûts de surveillance, incitations, assurances essentiellement) supportés par les deux parties. Cette idée d'inégalité d'accès à l'information, d'un contrat incomplet entre les différents partenaires est récurrente dans les recherches sur les PPP. Ainsi, Lorrain (2003), repris par Sadran (2004) souligne que malgré leur horizon temporel éloigné (il est rare que ce type de partenariats soit réalisé dans une période inférieure à 5 ans) ; les PPP voient souvent l'arrivée d'une tierce partie indépendante afin de réguler les différents litiges pouvant apparaître au sujet d'opportunités non décelées auparavant par l'un des partenaires. (Marty & Voisin, 2006). Yaya (2005) retient d'ailleurs ce caractère d'incomplétude du contrat lorsqu'il présente la théorie de l'agence dans son recensement des principales approches théoriques expliquant l'émergence des PPP.

Le tableau (Figure 4) est réalisé à partir des conclusions de son article, et met en évidence l'interdépendance des deux agrégats d'organisations (Baum & Rowley, 2002) que sont le secteur public et le secteur privé. L'idée de partenariat au sens classique du terme repose pour beaucoup sur cette responsabilité réciproque de l'objet entre les partenaires. Mais dans le cadre des PPP, cette responsabilité revêt une autre forme : les responsabilités sont proportionnelles aux compétences de chacun et sont théoriquement prédéfinies dans les contrats, quels que soient les formes de PPP. Dans la réalité des contrats, les responsabilités sont le plus souvent assumées par

²⁹ Avec les METP (Marchés d'entreprises de travaux publics) désormais disparus, les DSP (Délégations de Service Public) et les concessions, les PPP sous la forme des contrats de partenariats (CP) introduits par l'ordonnance du 17 juin 2004 constituent les principaux instruments de gestion déléguée du système français.

les partenaires publics (Mazouz *et alii*, 2008) : en effet, un transfert (à la fois des responsabilités mais aussi des risques) peut s'opérer lors des différentes phases du cycle de vie des PPP.

C'est la raison pour lesquelles les praticiens des PPP ont eu recours aux méthodes de gestion de projets afin d'élaborer des guides permettant de piloter de manière optimale ces partenariats au regard des contraintes qu'ils connaissent. Ainsi, de la qualité des informations accessibles et échangées par les partenaires au cours des quatre phases³⁰ du cycle de vie des PPP dépendra ou non son succès (Bergère *et alii*. 2007). Dans la grande majorité des PPP utilisant les PPP comme instruments de la commande publique, la gestion de projets repose d'abord et avant tout sur la maîtrise des dispositifs légaux en vigueur et des *feedback* capitalisés à partir des expériences antérieures.

³⁰ De manière générale, quatre phases peuvent être distinguées (Bergère *et alii*, 2007):

- 1) la phase de planification : définition du management, mise en œuvre des conditions légales, définition des conditions de financement, évaluations financières et organisationnelles préalables du projet.
- 2) La phase de transaction : processus de transaction déclenché, identification des principaux bailleurs candidats, partage des risques et value for money, définition des objectifs et des conditions de paiement, négociations et établissement d'un projet finalisé, bouclage du montage financier à la fin de la phase.
- 3) La phase de réalisation : selon les contrats : réalisation de l'objet (ex : design, construction...), maintenance, évaluation des profits réalisés par rapport aux profits attendus, capitalisation des nouveaux actifs.
- 4) La phase de clôture : suivi de l'évolution du partage des risques, sécurisation des actifs, retours d'expérience sur les trois précédentes phases.

Influences théoriques des partenariats publics privés

AUTEURS	THEORIE	APPORTS
Dodd (1932) & Barnard (1938) Aldrich (1979) Freeman (1984) Martinet (1984)	Stakeholder theory	L'état et les organisations publiques sont des parties prenantes pour l'entreprise. Ils sont donc indispensables à la survie des entreprises. Ils peuvent modifier leur environnement. Des partenariats sont noués entre organisations afin de permettre leur survie et leur développement.
Burns & Stalker (1961) Baker (1969) Woodward (1965)	Théorie de la contingence	Les administrations publiques sont des organisations ouvertes sur un environnement pouvant impacter sur leurs structures organisationnelles.
Coase (1937) Williamson (1985)	Théorie des coûts de transactions	Les organisations publiques sont inefficaces parce qu'elles ne sont pas capables de minimiser leurs coûts de transaction et ne possèdent pas des structures organisationnelles adaptées pour des prises de décisions efficaces. Les cercles vicieux bureaucratiques imposent une délégalation des pouvoirs, ce qui engendre, en raison notamment de l'imperfection de l'information et des comportements opportunistes des agents, des structures onéreuses et des mesures coûteuses de surveillance. D'où le recours aux PPP afin de minimiser les coûts de transaction qui en découlent.
Buchanan & Tollison (1972)	Théorie du public choice	Les entreprises publiques sont peu efficaces car leurs gestionnaires sont soumis à des jeux de pouvoirs et à des conflits d'intérêt. Il faut donc introduire du management privé dans ces organisations publiques pour les rendre plus performantes.
Berte & Means (1932) Jensen & Meckling(1976)	Relation d'agence	Dans la relation entre mandant (partenaires publics) et mandataires (partenaires privés) existe une asymétrie d'information produisant des coûts de surveillance et d'opportunisme. L'adoption du partenariat devrait permettre d'amoindrir ces coûts car les PPP doivent instaurer une relation « gagnant-gagnant ».
Baumol, Panzer, Willig (1986)	Théorie des choix contestables	Pour que le secteur public soit économiquement efficace, il faut introduire la concurrence avec le secteur privé. Ainsi, la mise en concurrence rendue obligatoire dans les PPP va permettre la remise en cause de quasi-monopoles en autorisant l'entrée de concurrents en tant qu'opérateurs privés à partir de l'externalisation. C'est d'ailleurs l'objet du principe de dialogue compétitif.
Leibenstein, (1978)	Théorie de l'inefficience-x	Il existe un facteur x distinct des facteurs de productions classiques (travail et capital) permettant d'expliquer les différences de performances entre organisations publiques et entreprises privées. Il met en évidence la nécessité pour les organisations publiques de recourir aux PPP pour réduire conséquemment les sources d'inefficience-x afin d'être plus performant et compétitif.

Figure 4 Principales influences théoriques des PPP - Source: Adapté de Yaya (2005)

Par ailleurs, dans un schéma dit classique (étant donné la diversité des modes contractuels et des situations, il s'agirait d'un contrat *design, build (DB)*), les PPP nécessitent l'implication d'au moins 3 acteurs publics privés de métiers différents. Les projets de PPP nécessitent donc une gestion transversale avec une politique de communication spécifique aux acteurs.

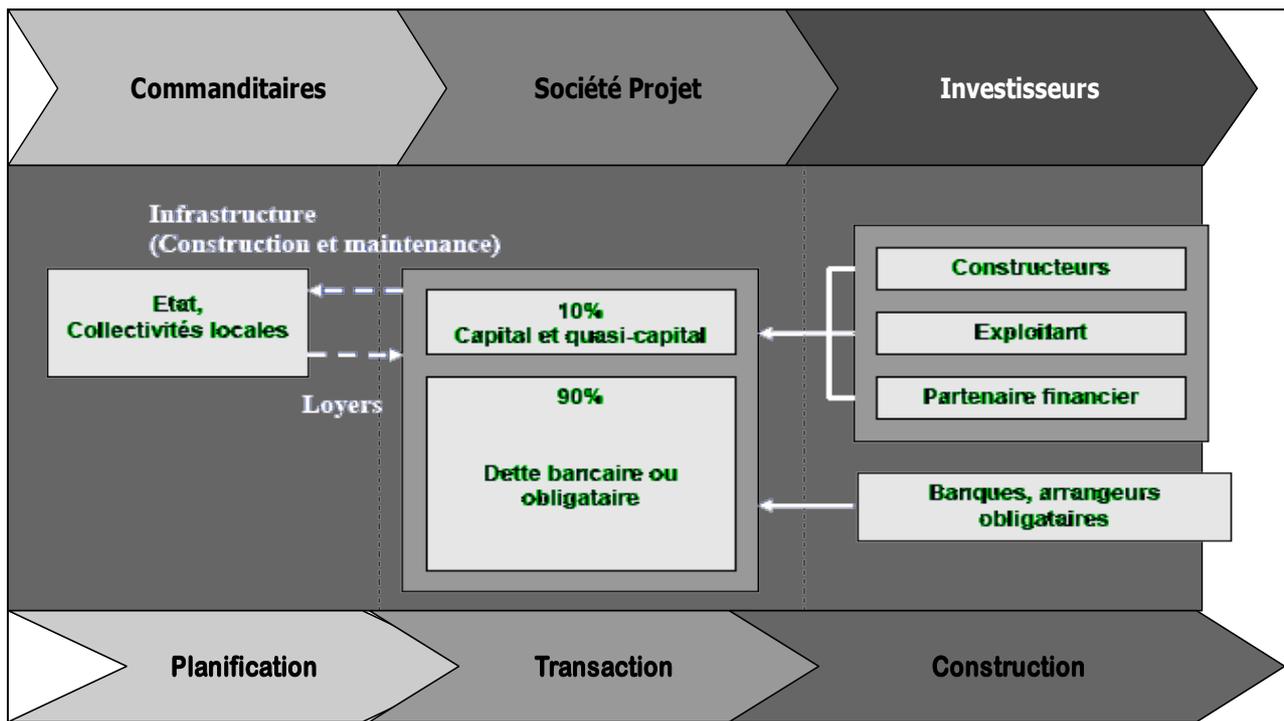


Figure 5 Schéma type d'un partenariat public privé - (Design Build) – Source : Auteur.

Toujours dans la logique prônée par le NPM, comparativement aux projets menés en interne par les organisations publiques, les PPP possèdent en théorie des coûts inférieurs liés à la gestion du projet lui-même (Voisin & Marty, 2006 ; Mazouz *et alii.* 2008). Mais pour leurs détracteurs, ces économies resteraient à nuancer. Ainsi, même si la délégation des problématiques techniques délicates à l'expertise des entreprises privées est opérée pour permettre une accélération de la réalisation de ces projets, donc une réduction des coûts en question, il n'est pas dit que la procédure mise en concurrence, obligatoire en tout cas dans le modèle français, permette de les répercuter sur le cycle de vie du PPP. D'autre part, en ce qui concerne les coûts de transaction, à ces coûts qui s'appliquent de manière « classique » à tous les contrats, il faut ajouter des coûts plus spécifiques tels que:

- les coûts de mise en concurrence
- les coûts d'évaluation par le calcul économique du ou des projets
- les coûts administratifs (les moyens administratifs mobilisés tels que les relations publiques, les délais d'attente des procédures etc...).

Il s'avère donc difficile de caractériser les spécificités des PPP par rapport aux autres modes contractuelles uniquement à partir de la notion de coûts. Mais cette difficulté apparaît également à un niveau plus large lorsqu'on considère les disparités régionales et internationales entre les différentes formes existantes. Reste donc les notions de partenariat, de risques, et de gouvernance. La décision de recourir à un partenariat peut en effet se lire comme l'évolution d'une structure de gouvernance par intégration verticale à une autre structure de gouvernance plus relationnelle. La question est de déterminer le choix entre la forme hybride (le partenariat public-privé) et les autres formes possibles: le marché, la hiérarchie, le réseau³¹. Les modes de gouvernance passent donc

³¹ Les partenariats public-privé ne peuvent cependant être analysées en terme de réseau partenarial ou « quasi-intégré » (Aoki, 1986) avec un donneur d'ordres et plusieurs sous-traitants qui réaliseraient la plus grande partie de leurs chiffres d'affaires avec celui-ci; car la relation est rigidifiée par le cadre juridique. Les « nœuds » potentiellement présents dans le secteur privé ne peuvent procéder d'un échange de fonctions, l'une des caractéristiques primaires de tout réseau.

d'un modèle de direction simple (un seul élément au plus haut niveau) à un modèle plus complexe avec deux, voire trois entités qui gouvernent simultanément.

Mohr et Spekman (1994) ont conclu que les variables les plus significatives pour la réalisation d'un partenariat réussi sont la qualité de communication, le compromis, la confiance, la coordination, le partage d'informations, la participation et la forme adoptée pour la solution d'éventuels problèmes qui surgissent de cette union. Bien que le partenariat soit le plus à même pour regrouper toutes les formes contractuelles et organisationnelles de coopération entre organisations Landry (1994), il est néanmoins ambiguë car il regroupe justement plusieurs acceptions, d'autant plus larges lorsqu'il s'agit de qualifier les partenariats public privé.

Selon la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancick, 1978), l'accès aux ressources présentes dans l'environnement est essentiel pour leur survie. Les actions des parties qui détiennent directement ou contrôlent ces ressources doivent faire l'objet d'une veille stratégique de leur part. Pour obtenir ces ressources capitales, les organisations viennent constituer de multiples formes de coopérations avec d'autres organisations au sein desquelles les intérêts peuvent être en concurrence ou incompatibles. Les partenariats public privé sont actuellement la nouvelle évolution de ces formes de coopération entre entreprise privée et état. Dans la quête de ces ressources, chaque partie fait usage des moyens d'actions et des stratégies propres à leurs caractéristiques organisationnelles.

Ainsi, l'État peut substituer des actes d'autorité aux actes privés d'échange exercés par le marché et la hiérarchie (Williamson, 1975) pour s'approprier ces ressources. L'entreprise privée peut tenir compte de l'influence des décisions publiques sur le marché pour exercer une influence sur celles-ci en s'appropriant ainsi des ressources politiques (lobbying) (Attarça, 2004). Les logiques d'actions ne sont donc pas identiques et renvoient aux divergences d'intérêts entre ces deux types d'organisations. Toutefois, il faut adopter cette vision des PPP avec beaucoup de nuance. L'apport véritable des partenariats public privé dans l'étude de leurs relations interorganisationnelles (Forgues *et alii.*, (2006) réside plus dans le fait qu'ils constituent un nouveau terrain institutionnel sur lequel viennent s'exercer ces dynamiques d'intérêts.

Parmi tous les auteurs ayant travaillé sur le concept des parties prenantes dans les années 1990, période du développement du concept, Clarkson (1995, p. 106) est le premier véritablement à s'intéresser aux implications de la théorie dans le champ des relations interorganisationnelles. En introduisant la notion de risque dans l'analyse des organisations, il distingue les parties prenantes volontaires (l'État, à travers les organisations publiques en est une) et involontaires selon que celles-ci acceptent ou non d'engager un certain capital que celui-ci soit financier, humain, ou organisationnel dans la relation. Cela permet d'identifier les groupes importants selon leur contribution directe aux intérêts (d'où l'anglais *stake*) de l'organisation.

Cette notion de risque est centrale dans la compréhension des PPP: les organisations publiques et les entreprises lorsqu'elles concluent un partenariat, opèrent au préalable une évaluation et un partage détaillé des risques afin d'en analyser la faisabilité et la viabilité du projet. En principe, en faisant supporter chacun des risques par le partenaire le mieux à même de le maîtriser, le PPP permet une répartition du risque entre organisations publiques et entreprises privées (<http://www.mappp.gouv.fr>) (Marty, Voisin, 2006). Mais au-delà de la simplicité apparente de cette règle, il semblerait que le risque constitue un élément central dans le management des PPP: il est intrinsèquement lié aux statuts des partenaires et va implicitement déterminer les modes de gouvernance des partenariats tout au long de leur cycle de vie.

4. Des partenariats gérés par les risques ?

Les risques³² font parties intégrantes des paramètres dans le choix des modalités de relations interorganisationnelles, et font l'objet d'enjeux spécifiques à chaque partie, au-delà des avantages apportés par celles-ci (Forgues et al. 2006). Hardcastle & Boothroyd (2003) ont démontré que les risques constituent une composante reconnue des PPP et doivent être pris en compte dans le choix du mode de gouvernance des partenariats. Pour eux, un risque est perçu comme la possibilité incertaine qu'un problème se produise ce qui aurait pour résultat soit d'augmenter les coûts et les délais, soit l'abandon du projet. Ils peuvent affecter différemment les partenaires selon le statut de ceux-ci dans le mode de gouvernance. Ainsi, il serait possible d'envisager une relation entre les modalités de transfert de risque et le choix du mode de gouvernance des PPP. Ce critère du transfert est d'ailleurs utilisé par le Canadian Council for Public-Private Partnerships⁷ et le B.C. Task Force on Public-Private Partnership pour élaborer leurs typologies (Tremblay, 2003).

Si l'on en juge par le contenu du modèle français, Marty & Voisin (2006) montrent que l'usage des contrats de PPP masquent parfois un transfert d'une partie de la charge de l'investissement public vers le privé, et par conséquent permet de déconsolider certains investissements des comptes publics en toute discrétion (ce qui n'était pas du tout le cas avant la PFI), et au bénéfice des décideurs publics locaux. On peut citer l'exemple des PPP noués entre partenaires européens (distincts des contrats de partenariat à la française (CP)³³), soumis à une décision³⁴ selon laquelle les PPP sont déconsolidant pour les personnes publiques si le partenaire privé prend à sa charge au moins deux risques parmi les trois suivants: le risque de construction, le risque de disponibilité et le risque de demande.

Mazouz *et alii.* (2008) distinguent trois types de risques générés dans la réalisation des PPP: les risques macroéconomiques, les risques sociopolitiques et les risques administratifs. Leur typologie repose sur l'antagonisme entre systèmes de gestion publics et privés. Ainsi, il y aurait des systèmes conduisant plus que d'autres à des erreurs de projection. Les systèmes totalement publics, en particulier, tendent naturellement à minimiser les coûts et à exagérer les fréquentations car ils n'incitent pas à la prise en compte d'éléments négatifs et n'incitent pas à la prudence, les erreurs y étant en règle générale moins sévèrement sanctionnées que dans le privé (cela s'inscrit de manière claire dans les composantes du NPM). Mais ils reprennent également l'hypothèse formulée plus haut (cf. influences théoriques) selon laquelle les PPP tiendraient en définitive plus d'un nouveau mode de coopération entre entreprises privées et état (organisations publiques), obéissant aux contraintes énoncées dans la théorie des coûts de transaction. Les travaux de Ring et Van de Ven (1992), sur la base de la théorie des coûts de transaction, ont en effet démontré l'existence de forces conduisant les organisations à rechercher des relations coopératives avec d'autres entreprises. Ils soulignent l'importance du choix des mécanismes disponibles pour gouverner ces types de relations interorganisationnelles. En considérant les PPP comme une forme d'alliance stratégique, on peut alors réfléchir sur la forme optimale du circuit de prise de décision dans le partenariat considéré au regard des contraintes de flexibilité opérationnelle et de cadre juridique.

Quelques soient les modes de financement, les formes, les contrats, l'objet des PPP reste avant tout la fourniture de biens et services publics. Cette activité comporte des risques d'ordre technique et/ou commercial. Un risque technique porte d'une part sur la nature du projet, que l'on pourrait

³² Selon Desroches et al.. (2006), le risque est la caractéristique d'un événement, définie conjointement par sa vraisemblance d'occurrence et la gravité de ses conséquences.

³³ Suite à de nombreuses polémiques, notamment l'affaire récente de la ville de Bordeaux, ces derniers se voient soumis obligatoirement à une publication européenne précédant la sélection des candidats, alors qu'il s'agit d'un mode contractuel relevant du droit administratif français, d'où un certain scepticisme ressenti auprès des élus locaux sur l'avenir du CP.

³⁴ http://epp.eurostat.cec.eu.int/cache/ITY_PUBLIC/2-110ZJ004-AP/FR/2-11022O04-APFR.html

qualifier de « sur-mesure ». Ainsi, il est beaucoup plus difficile de calculer des coûts prévisionnels si l'on ne dispose pas de références ni d'outils de comparaison. Il en va de même pour les coûts de pilotage du projet : le scandale du CHUM (Centre Hospitalier Universitaire de Montréal) en est un bon exemple. Si l'on voulait formaliser ce risque, on procéderait à une comparaison entre coûts effectifs et coûts prévisionnels du projet. Le risque de conception est en principe transféré aux partenaires privés puisqu'ils ont été sollicités en partie pour leur meilleure maîtrise technique du projet. Plus marginal, le risque de sous-traitance est souvent retenu comme source de coûts d'opportunités.

Le risque commercial est de par nature lié à la phase d'exploitation, les professionnels de l'audit des PPP utilisent le taux prévisionnel d'utilisation des infrastructures pour le mesurer. Les variables explicatives de la fréquentation sont si nombreuses (revenus, prix, coûts, autres infrastructures, technologies, etc.) et si incertaines, en particulier pour des horizons lointains, que les modèles de prévision les plus sophistiqués se trompent souvent. Il y a donc à la fois incertitude sur les dépenses, et incertitude sur les recettes (au moins lorsqu'il y a tarif, c'est-à-dire risque). L'incertitude est d'autant plus renforcée que l'horizon temporel des PPP n'est jamais inférieur à 5 -10 ans (Marty & Voisin, 2006). C'est pourquoi des séminaires de prospective se multiplient de plus en plus dans les conférences internationales sur les PPP de par le monde. Mais cela engendre également un risque portant sur la durée effective de réalisation du projet : le partenaire privé aura plutôt tendance à raccourcir sa participation afin de profiter le plus rapidement possible du fruit de ses investissements.

Le mode de gouvernance adopté dans les modèles anglo-saxons penche plutôt pour l'affectation du coût du risque d'erreur aux auteurs des prévisions. C'est une idée qui n'a pas encore été intégrée de manière explicite au modèle européen, mais qui est présente dans les contrats de PPP à la française. Le juste équilibre entre partage viable (à défaut d'être totalement équitable pour les partenaires) des risques et des bénéfices constituent le défi auquel doit répondre le management des partenariats.

Conclusion

Malgré les nombreux rapports émis sur les origines du concept de « partenariat public privé », il existe un débat encore non clos sur le cheminement historique et idéologique ayant abouti à la diffusion de ceux-ci. Les travaux évoqués dans cet article font état de l'influence du courant dénommé New Public Management sur l'émergence de ces partenariats, notamment dans les pays anglo-saxons. Sadran (2004) a apporté une contribution significative en clarifiant le lien entre Private Finance Initiative (PFI) britannique et contrats de partenariat (CP), modèle français de partenariat public privé. Les partenariats publics privés englobent des réalités polymorphes du à une utilisation (trop ?) polysémique du terme, au regard de la transversalité des problématiques et des secteurs concernés (Mazouz *et alii*, 2008). Cependant, la notion de risque dans les PPP semble être une problématique inhérente à ce mode de coordination entre entreprises privées et organisations publiques. En effet, le partage et la gestion des risques impactent sur le mode de gouvernance des éléments des partenariats, en fonction des statuts occupés par chacun des partenaires. Si cette hypothèse s'avérerait fondée, alors le risque pourrait être une variable structurelle du partenariat. Au-delà de la nécessité d'approfondir cette piste de recherche de manière empirique, un effort de clarification des différents modes de gouvernance rencontrés dans ces PPP à partir de typologies ou de configurations sera un préalable incontournable. Notre travail doctoral vise à apporter les éléments nécessaires au déploiement de cette recherche, notamment à partir de données empiriques.

Bibliographie

ALBA NOGUEIRA LOPEZ, (2007), Dévolutions de compétences du niveau régional vers le niveau local, Revue française d'administration publique, n°121-122, 2007, p161-174

ALDRICH H.E., (1979), Organizations and Environments, Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall, nouvelle édition publiée à Chapel Hill, NC.

BAKER, R.J.S. (1969) Organization theory and the public sector, Journal of Management Studies, Feb69, Vol. 6 Issue 1, p15-32 -33

BAUM J. A. C., ROWLEY T. J.(2002), "Introduction", Companion to Organizations, Baum J.A.C. (dir.), Blackwell, Oxford, 2002, p. 1-34.

BERLE A.A. MEANS G.C., 1932, The modern corporation and private property, New York, Macmillan

BURNS & STALKER, The Management of Innovation, London, Tavistock 1961, 2nd edition Social Science paper-backs 1966; in BAKER, R.J.S.. Journal of Management Studies, Feb69, Vol. 6 Issue 1, p15-32

BUCHANAN J.M. TOLLISON R. D. (ed) (1972), *Theory of Public Choice : Political Applications of Economics*, Ann Harbor, University of Michigan Press

COSSALTER, P. (DIR. GAUDEMET, Y.), (2007) Les délégations d'activités publiques dans l'union européenne, L.C.D.J., PARIS

DESROCHES, A., LEROY A.(2006) , « Dictionnaire d'analyse et de gestion des risques » Collection management et informatique dirigée par MANSON N. , Hermès , Lavoisier.

DUMLEAVY P., HOOD C., (1994), From Old Public Administration to New Public Management, Public Money and management , vol 14,n °3, pp9-16

FERLIE E., PETTIGREW A., ASHBURNER L. , FTIZGERALD, L., The new management public in action, Oxford, Free Press, 1996.

FORGUES B., FREGUET M., JOSSERAND E., Relations interorganisationnelles, conceptualisation, résultats et voies de recherche, Revue française de gestion – N° 164/2006, 1.

FREEMAN, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Marshfield, MA Pitman.

HARDCASTLE, C. BOOTHROYD, K. (2003) 'Risks overview in public-private partnership'. in Akintoye, Beck, M and Hardcastle, C. (eds) Public-Private Partnerships. (Oxford) Blackwell. 31-57.

HARRINGTON B, MCLOUGHLIN K, RIDDELL D.(1998) Business Process Re-engineering in the Public Sector: a Case Study of the Contributions Agency; New Technology, Work and Employment 13 (1) , 43–50

HURON D., SPINDLER. J. (2008), coord. , Le management public en mutation, Collection Management Public, dirigée par Gérald ORANGE et Jacques SPINDLER, L'Harmattan.

- JENSEN M. et MECKLING W. (1976), Theory of firm, "managerial behavior agency costs and ownership structure", The Journal Of Financial Economics Dec. 2000. Harvard University Press, 305-360
- LACASSE F., Réformer ou recentrer le secteur public : dynamiques et prévisions, Revue française d'administration publique 2003/1-2, N°105-106, p. 25-37.
- LANDRY C., « Émergence et développement du partenariat en Amérique du Nord », dans Landry, C., Serre F., (sous la direction de), École et entreprise. Vers quel partenariat ? Québec, Presses de l'Université du Québec, 1994, p. 7-27. in TREMBLAY G., Les partenariats : stratégies pour une économie du savoir, Distances et savoirs 2003/2, Volume 1, p.191-208.
- LAUFER R., BURLAUD A. Management public; gestion et légitimité, Dalloz, Gestion, 1980.
- LORRAIN, D. (2003) 'Dix ans de réforme des réseaux: sept enseignements' (Des privatisations au partenariat public privé), in J.Y. Perrot and G. Chatelus (eds) Financement des infrastructures et des services collectifs: le recours au partenariat public privé, les enseignements des expériences.
- LYNN, L.E. (1998). 'The New Public Management: How to Transform a Theme into a Legacy', Public Administration Review, 58, 231 – 7
- MARTINET, A. C., (1984) Management stratégique : organisation et politique, McGraw-Hill, Paris.
- MARTY.F., TROSA.S, VOISIN A.(2006), Les partenariats public-privés, Paris, Ed.La Découverte, collection Repères, 2006, p.67
- MOHR D., SPEKMAN T. (1994), Characteristics of partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques, Strategic Management Journal, vol 15, p 165-172
- OSBORNE, D., T. GAEBLER. (1992). Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. Reading, MA: Addison-Wesley
- POLLITT, C. 1993. Managerialism and the Public Services: Cuts or Cultural Change in the 1990s? , 2nd edn . Cambridge, MA: Basil Blackwell.
- POLLITT C., (1995b) « The New Public Management in the 1980s: Variations on a Theme », Accounting Organizations and Society, Vol 20, n°2/3; p 93-109.
- POLLITT, C., G. BOUCKAERT. (2004), Public Management Reform. Oxford: Oxford University Press.
- RING, P. S., VAN DE VEN, A. H.(1992) Structuring Cooperative Relationships between Organizations. Strategic Management Journal, 13:7, 483-498.
- RONDENILLI, D., IACONO, M. (1996). *Politiques and strategies for managing privatisation*. Turin: BIT.
- SADRAN P. (2004), Public-private partnership in France: a polymorphous and unacknowledged category of public policy. International Review of Administrative Sciences Vol 70(2):233–251
- TREMBLAY G., Les partenariats : stratégies pour une économie du savoir, Distances et savoirs 2003/2, Volume 1, p. 191-208.

WILLIAMSON, O. (1975) , Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications: A study in the economics of internal organization, Free Press, NY.

YAYA, H.S (2005), Les partenariats privé-public comme nouvelle forme de gouvernance et alternative au dirigisme étatique: ancrages théoriques et influences conceptuelles La Revue de l'innovation: La Revue de l'innovation dans le secteur public, Volume 10 (3), 2005, article numéro 1.

La perspective culturelle multiple en management interculturel : proposition d'un cadre théorique

_____ Michael VIEGAS PIRES _____

Article faisant l'objet d'une communication lors de la 2ème conférence annuelle d'Atlas/AFMI
« L'engagement international à l'écoute du local », Lyon, 31 mai et 1er juin 2012

Résumé : La reconnaissance de la complexité et du caractère multidimensionnel de toute situation interculturelle constitue sans doute le défi du management interculturel pour les prochaines années. Cette communication formule un ensemble de propositions théoriques en ce sens. Il s'agit d'abord de proposer une description de l'articulation entre différents types de culture qui permette de rendre compte des différences profondes entre ces types. Trois types de cultures sont plus particulièrement envisagés : culture nationale, culture organisationnelle et culture de métier. L'approche multiparadigmatique que nous développons permet ensuite de rendre compte de la complexité de toute situation interculturelle, complexité qui sera analysée en termes de champ de forces (Lewin, 1951).

Mots clés : Management interculturel, situation interculturelle, complexité

Il est désormais banal d'affirmer que la diversité culturelle est un trait structurant des organisations contemporaines, tant la conscience de l'existence de phénomènes globaux, que d'aucuns nommeront mondialisation ou globalisation, s'est aujourd'hui développée dans le monde de l'entreprise. Face à cette diversité culturelle, deux attitudes prévalent. La première, consiste à ne pas y prêter attention, ce qui constitue une sorte de degré zéro du management interculturel (Chevrier, 2004). La seconde, consiste à admettre que cette diversité puisse avoir des conséquences sur le fonctionnement des organisations à différentes échelles (organisation, départements, relations entre entités d'un même groupe, équipes, etc.), et qu'elle nécessite par conséquent le développement et la mise en œuvre de pratiques de management spécifiques. L'essor du management interculturel et la multiplication des publications à vocation pratique dans le champ témoignent de la progression de cette seconde attitude au cours des trois dernières décennies.

Si la prise en compte croissante de l'influence des cultures nationales sur les façons de travailler et de s'organiser constitue un réel progrès, il nous semble cependant que le caractère exclusif de cette prise en compte tend à masquer la complexité de toute situation interculturelle, en reléguant au second plan d'autres types de cultures, telles que les cultures organisationnelles ou professionnelles. Cette difficulté à s'ouvrir à d'autres objets et à prendre en compte l'articulation entre différents types de cultures est d'ailleurs parfois considérée comme un obstacle majeur au renouvellement du champ du management interculturel (Livian, 2011). La reconnaissance de la complexité et du caractère multidimensionnel de toute situation interculturelle constitue sans doute le défi du management interculturel pour les prochaines années. Il suffit, pour s'en convaincre, de porter attention aux politiques de management de la diversité culturelle des firmes multinationales et de constater que seules les différences de culture nationale sont prises en compte par ces dernières. Or, dans les faits un individu est porteur de plusieurs cultures simultanément. « *Les individus qui composent une organisation n'arrivent pas vierges de toute influence extérieure à l'organisation. Ils ne laissent pas au vestiaire de l'atelier ou au portemanteau de leur bureau, ce qu'ils sont dans leur vie de famille, en tant que citoyen, ou simplement comme individu doté d'une histoire et d'une personnalité* » (Laroche, 1991, p. 550). Par conséquent, toute situation interculturelle met en jeu de multiples niveaux de culture qui s'influencent mutuellement et qu'il convient de prendre en compte.

Face à cette nécessité, plusieurs chercheurs ont proposé l'adoption d'un nouveau paradigme qui permettrait de prendre en compte la multiplicité des influences culturelles qui pèsent sur le fonctionnement des organisations. Par exemple, Sackmann et Phillips (2004) militent pour l'adoption d'une « perspective culturelle multiple », dans laquelle la culture est envisagée comme un ensemble de suppositions fondamentales et d'interprétations ("understandings") partagées. Différentes configurations de suppositions et interprétations peuvent alors coexister au sein de l'organisation. Cette approche de la culture en termes de configuration locale a notamment été exploitée dans le champ du management stratégique international (Björkman *et al.*, 2007; Vaara *et al.*, 2011). Si cette conceptualisation de la culture permet de reconnaître qu'un individu est porteur de plusieurs cultures simultanément, et de souligner que les défis d'une situation interculturelle sont propres au contexte de cette situation, il nous semble cependant qu'elle ne permet pas de rendre compte de la diversité des objets auxquels sont rattachées les différentes sphères culturelles d'influence.

Cette communication formule un ensemble de propositions théoriques en ce sens. Il s'agit d'abord de proposer une description de l'articulation entre différents types de culture qui permette de rendre compte des différences profondes entre ces types. Trois types de cultures sont plus particulièrement envisagés : culture nationale, culture organisationnelle et culture de métier³⁵.

³⁵ Le choix des niveaux d'analyse pertinents est une question récurrente des travaux qui mobilisent la variable culturelle, en particulier dans le contexte actuel de tension entre uniformisation des pratiques managériales, et

L'approche multiparadigmatique que nous développons permet ensuite de rendre compte de la complexité de toute situation interculturelle, complexité qui sera analysée en termes de champ de forces (Lewin, 1951).

Cette communication est structurée comme suit. Nous commençons par envisager les différentes formes d'articulation entre cultures présentes plus ou moins explicitement dans la littérature, qui seront décrites à l'aide de métaphores³⁶. Cette première étape nous permet de souligner qu'aucune de ces représentations n'est réellement satisfaisante. Nous discutons ensuite de la nature de chacun des types de culture, en abordant les concepts de culture de métier, culture organisationnelle, et culture nationale. Nous aboutissons ainsi à un modèle alternatif, dont nous analyserons les implications.

1. De l'articulation entre de multiples cultures

La reconnaissance de l'influence de la culture nationale sur les modes d'organisation et de travail constitue le fondement des recherches en management interculturel, quel qu'en soit l'approche épistémologique et méthodologique. Cette influence est également supposée s'étendre à la culture organisationnelle. Les leaders et autres membres de l'organisation à l'origine de la culture organisationnelle importent en celle-ci un certain nombre de valeurs rattachées à leur appartenance nationale (Hofstede, 1994). Forçant le trait, on peut donc supposer que la culture organisationnelle est entièrement déterminée par la culture nationale. A l'image de l'eau imbibant une éponge, elle ne prend forme que par la culture nationale dans laquelle elle se constitue, et seule cette dernière est visible à l'échelle de l'organisation. Force est de constater cependant que des entreprises issues d'un même contexte culturel national peuvent avoir des cultures très différentes. Les déterminants d'une culture organisationnelle vont bien au-delà des influences nationales (Meier, 2005). Il se peut donc que la majeure partie de ce qui constitue une culture organisationnelle soit unique, et indépendant du niveau national. Alors, cultures nationale et organisationnelle sont deux ensembles distincts, et à l'image de billes de verre, se côtoient sans jamais s'interpénétrer. Les métaphores de l'éponge et des billes de verre renvoient à des cas extrêmes entre lesquels se situent la plupart des recherches en management interculturel. Tout en reconnaissant que les différentes sphères culturelles sont liées par des influences réciproques et partielles (Schneider & Barsoux, 2003), la plupart des recherches, en ne portant attention qu'à la culture organisationnelle OU la culture nationale, adoptent implicitement l'une des deux approches précitées.

En pratique, un individu appartient simultanément à plusieurs groupes sociaux, et est donc porteur de diverses cultures. Au sein d'une même culture organisationnelle des micro-cultures correspondant à des groupes plus restreints peuvent se développer (Liu, 1981 ; Sainsaulieu, 1988). Il existerait ainsi des macro-cultures, typiquement les cultures nationales, au sein desquelles se développeraient d'autres cultures, plus petites, telles que les cultures professionnelles ou organisationnelles. Alors, les différentes cultures sont comme « emboîtées », à l'image de poupées russes, et chacune est constituée d'un ensemble de valeurs et de normes comportementales

reconnaissance de multiples influences culturelles au sein des organisations. Nous sommes conscients du caractère limitatif de ce choix, avant tout dicté par une volonté de simplification.

³⁶ La métaphore est un puissant outil de décodage du réel et d'analyse des organisations (Morgan, 1989), d'un usage courant en sciences de gestion. Cette figure de rhétorique, par laquelle on exprime une analogie, renvoie à un mode de raisonnement « qui utilise une situation déjà connue pour expliquer une situation nouvelle » (Berger-Douce et Durieux-Nguyen Tan, 2002, p.216). On trouve dans la littérature en management plusieurs schémas montrant divers types de cultures se recoupant partiellement (Livian, 1998 ; Meier, 2005 ; Schneider et Barsoux, 2003). Ils attestent d'influences croisées entre cultures, mais ne renvoient à aucune conception unifiée de leur articulation, de telle sorte qu'il n'existe aucun lien entre la nature de cette articulation et la représentation qui en est donnée. En systématisant ce lien, et en exprimant de manière synthétique les hypothèses de construction de chacun des modèles, le recours à la métaphore permet de dépasser cette approximation.

partagées. Cette métaphore suggère donc un certain isomorphisme entre les différentes cultures. Elle ne signifie pas cependant qu'existe une compatibilité totale entre les différents types de cultures. Ainsi à l'intérieur d'une même entreprise par exemple, peut se développer une contre-culture, dont les valeurs et normes comportementales diffèrent de celles de la culture organisationnelle (Martin & Siehl, 1983 ; Aktouf, 1990). Cette idée d'isomorphisme est également présente dans la conception de la perspective culturelle multiple défendue par Sackmann et Phillips (2004) qui, tout en admettant que les différentes cultures peuvent avoir des relations variées (imbrication, séparation, superposition, recouvrement partiel), donnent un contenu similaire à chacune d'entre elles, à savoir un ensemble de suppositions fondamentales et d'interprétations partagées. Chaque groupe social se distingue alors par une configuration particulière de suppositions et interprétations, mais les "briques" élémentaires constitutives de la culture sont néanmoins les mêmes.

D'autres travaux conduisent à rejeter cette idée d'isomorphisme. En particulier, les recherches de Hofstede, sur les différences culturelles dans le management, suggèrent que cultures organisationnelle et nationale sont des phénomènes d'ordre différent (Hofstede, 1994 ; Hofstede *et al.*, 1990). Selon cet auteur, la culture est formée de différentes couches qui renvoient à un équilibre valeurs/pratiques spécifique (Hofstede, 1994). Dans cette image de l'oignon, l'importance des pratiques est la plus élevée à la périphérie, où se situe la culture organisationnelle, tandis que la proportion de valeurs croît à mesure que l'on se rapproche du cœur, où se situe la culture nationale. L'importance prise par les valeurs ou les pratiques dans la constitution d'une culture dépend donc du niveau observé³⁷. Cette différence de nature peut s'expliquer par la multiplicité des lieux de socialisation qui interviennent dans la formation de la culture. A un extrême, les valeurs sont déterminées par le contexte national et sont acquises dans le cercle restreint de la famille, et à l'autre extrême la socialisation en milieu organisationnel consiste en l'apprentissage des pratiques en vigueur. Entre ces deux extrêmes, se situe le niveau intermédiaire de la profession car « *le choix d'un secteur d'activité semble impliquer l'acquisition à la fois de valeurs et de pratiques* » (Hofstede, 1994, p. 233).

Tant la métaphore des poupées russes que celle de l'oignon permettent d'envisager la complexité des interactions entre acteurs issus de différents contextes sociaux, et l'ambiguïté des "chocs culturels" qui en résultent. Dans le premier cas, une incompatibilité peut exister entre les cultures de deux organisations aux différents niveaux, mais aussi entre ces niveaux au sein d'une même organisation. La relation entre les différents types de culture, intra et inter-organisationnelle est alors complexe, et le choc culturel résultant complexe et impossible à déterminer *a priori*. Dans cette représentation les différents types de culture sont de même nature, or ils renvoient en réalité à de multiples lieux et moments de socialisation. De fait, la nature même de ce qui est acquis et partagé diffère dans chacun des cas. La métaphore de l'oignon constitue alors une représentation intéressante. Il existerait plusieurs types de chocs culturels selon le niveau de culture pris en compte (choc de pratiques vs choc de valeurs). Toutefois, ce modèle comporte selon nous deux limites majeures. En premier lieu, il repose sur une hypothèse implicite d'homogénéité culturelle à différents niveaux.

Dans cette perspective la culture s'apparente à un système de valeurs partagées qui déterminent les comportements individuels. Ces valeurs sont ensuite ramenées à quelques dimensions caractéristiques et mesurables (Hofstede, 1994), et parfois même agrégées afin d'établir des comparaisons (Kogut & Singh, 1988). Au plan intra-national, la culture est ainsi supposée uniforme, alors même que la diversité régionale peut être importante (Shenkar, 2001). Au plan social ensuite, cette approche exclut toute hétérogénéité comportementale, car elle induit que tout individu adopte une attitude conforme à sa culture en toute situation (Mc Sweeney, 2002). Au plan inter-national

³⁷ Le terme de « niveaux » de culture est employé par Hofstede lui-même, pour désigner les différents types de culture (organisationnelle, nationale, professionnelle). Ce terme est à distinguer des « couches », qui renvoient aux manifestations de la culture (pratiques/valeurs).

enfin, la signification même des différentes dimensions qui servent à classer les cultures est supposée homogène. Par exemple, la notion d'autonomie est supposée indépendante du contexte culturel, alors même que chaque société utilise une forme d'autonomie spécifique (D'Iribarne, 2004). En second lieu, cette approche ne précise pas clairement le contenu et les fondements de la culture professionnelle. Dans l'analyse de Hofstede, la culture professionnelle se positionne comme un niveau intermédiaire, constitué à la fois de valeurs et de pratiques. Cependant, rien n'est dit sur la façon dont se crée ce contenu. Tout au plus est-il indiqué que « *les valeurs d'une profession s'acquièrent à l'adolescence et au début de l'âge adulte, avec les études secondaires et supérieures* » (Hofstede, 1994, p. 234).

1.1. La culture nationale : un univers de sens

Dans le modèle de l'oignon, la multiplicité des comportements observés au sein d'une même nation s'interprète comme un ensemble d'écart à la moyenne. La présente communication s'inscrit dans une toute autre perspective, celle de l'approche interprétative des cultures nationales (D'Iribarne, 2009a). Dans cette perspective, la culture renvoie à un contexte d'interprétation. Ainsi, partager une culture signifie mobiliser des repères communs pour donner sens aux réalités du monde, et non accorder de la valeur aux mêmes réalités. Dès lors, la culture ne se résume pas à une somme de comportements stéréotypés, pas plus qu'à un sens commun. Les catégories de l'esprit auxquelles elle renvoie peuvent en effet résulter dans des interprétations différentes et parfois opposées d'une même situation.

L'approche interprétative met l'accent sur les cultures politiques, qui renvoient aux références mobilisées pour légitimer les manières de vivre et travailler ensemble. Dès lors, la culture nationale est une catégorie d'analyse particulièrement pertinente. En effet, l'existence durable d'institutions au sein d'un état-nation implique qu'elles reposent sur des conceptions partagées des façons de vivre ensemble, en même temps que les institutions nationales, en tant que lieux de socialisation, contribuent à perpétuer les représentations culturelles (Chevrier, 2009). Est-ce à dire pour autant que d'autres niveaux d'analyse sont à exclure ? Si l'accent est exclusivement mis sur la construction du sens pour les individus, alors le découpage national s'impose. En revanche, si l'on accepte que la culture soit protéiforme, l'adoption d'une perspective culturelle multiple devient possible et souhaitable. Cette communication s'inscrit dans cette seconde perspective et postule que les différents niveaux d'analyse de la culture renvoient à des phénomènes différents.

1.2. La culture de métier : le substrat technique

Si la sociologie a depuis longtemps montré que l'organisation est un lieu de construction identitaire où cohabitent de multiples logiques culturelles, dont certaines se fondent sur l'appartenance professionnelle (Francfort *et al.*, 1995), la culture de métier est peu étudiée en Sciences de Gestion. En référence à Trice (1993), elle y est généralement définie comme un ensemble de valeurs et de normes qui sous-tendent les pratiques professionnelles (Sirmon & Lane, 2004). L'accent est ici mis sur la dimension symbolique de la culture, qui se résume alors à un contenu tacite modelant le comportement des gens de métier. Pourtant, si l'on conçoit aisément que la spécialisation professionnelle est un moment de socialisation secondaire (Berger & Luckmann, 1996), il semble difficile d'ignorer que celle-ci passe d'abord par un apprentissage technique. Ainsi, selon Leonardi *et al.* (2005), c'est la façon même dont les gens de métier travaillent qui est à l'origine des dimensions symboliques de la culture de métier. A l'instar de Chevrier (2000, p. 79), nous soutenons donc que « *le métier rassemble ceux qui le réalisent du fait des transformations qu'il opère sur eux* », et proposons de définir la culture de métier comme « l'ensemble de ce qui est partagé par ceux qui se confrontent à un même univers technique ».

Dans cette perspective, le cœur des cultures professionnelles est constitué de la dimension technique du métier³⁸. Les cultures de métier se composent donc de compétences distinctives développées au fil de l'activité. Ces savoirs tacites et explicites contribuant à structurer l'espace mental des membres de la profession (Chevrier, 2000), les cultures de métier se composent également de représentations partagées, ainsi que de modes de pensée distinctifs (Leonardi *et al.*, 2005). Enfin, la spécialisation professionnelle implique l'acquisition d'un langage technique, qui est à la fois un outil permettant la conduite du travail, et un moyen d'exprimer les représentations propres à chaque métier. La culture de métier renvoie donc à un ensemble de compétences distinctives, un langage, ainsi que des représentations et modes de pensée partagés (Chevrier, 2004 ; Leonardi *et al.*, 2005), qui se développent à partir d'un noyau technique commun. L'exemple de la culture du reporting, que nous tirons de nos propres recherches, permet d'illustrer cette conceptualisation de la culture de métier (voir encadré).

La culture du reporting

Dans le cadre d'une recherche sur la dimension culturelle des fusions-acquisitions (Viegas Pires, 2008), nous avons étudié l'intégration au sein d'un département reporting. Nous avons alors constaté qu'au sein de cet univers professionnel, les acteurs partageaient de nombreux traits :

- Un langage technique distinctif des autres fonctions
- Des représentations : une même vision de leur contribution au fonctionnement de l'entreprise et de leur valeur ajoutée, à savoir une logique de contrôle, d'analyse et de prospective, et une capacité à éclairer les décisions de gestion, mises en opposition avec une logique « production », dans laquelle l'output ne serait constitué que de données chiffrées vides de sens. Cette logique s'inscrit également en opposition aux autres fonctions de l'entreprise (idée qu'elle gêne, interfère avec « le business »).
- Des modes de pensées : qualité, rigueur, justesse, fiabilité, relation au temps (respect des délais)

³⁸ Nous définissons cette dimension technique dans un sens proche de l'analyse de Descolonnes (1996); elle renvoie ainsi à la réalisation d'une œuvre, qui est ici entendue au sens large. Ainsi l'œuvre, qui consiste en la mise en forme d'un matériau (tangibles ou non), n'est-elle pas spécifique au mode de production artisanal, mais existe aussi dans le monde industriel. Cette mise en forme implique l'utilisation d'outils, c'est à dire d'un ensemble de moyens d'actions permettant la transformation progressive de la matière (au sens large). Elle passe également par un ensemble de techniques (des procédés). La pratique d'une activité professionnelle implique donc la maîtrise de ces outils et techniques.

1.3. La culture organisationnelle : la métaphore du message

Alors qu'en anthropologie le concept de culture est associé à de multiples approches (Allaire & Firsirotu, 1984), la plupart des définitions de la culture organisationnelle se rattachent au seul courant structuro-fonctionnaliste (Livian, 1992). Cette vision insiste sur le rôle intégrateur de la culture, qui est alors supposée produire unité et consensus (Lynn Meek, 1988). Pourtant, la culture d'entreprise n'est pas nécessairement synonyme de convergence. Il peut tout aussi bien s'agir d'une culture d'opposition, de clivages (Aktouf, 1990). De multiples travaux témoignent ainsi de l'existence de sous-cultures au sein de l'organisation (Liu, 1981 ; Martin & Siehl, 1983 ; Sainsaulieu, 1988 ; Aktouf, 1990). Ils constituent en ce sens un véritable courant critique de la culture organisationnelle³⁹, car sans nier l'existence de phénomènes culturels au sein de l'organisation, ni même l'idée générale de culture d'entreprise, ils remettent en cause son caractère homogène.

Dans le modèle de l'oignon, la culture organisationnelle est essentiellement constituée de pratiques. Les valeurs pénètrent l'organisation par le seul processus de recrutement (Hofstede, 1994). Cette métaphore est donc à rapprocher du courant critique. Elle suggère en effet que malgré un vernis commun constitué de pratiques, les membres de l'organisation y importent une mosaïque de valeurs acquises dans d'autres sphères culturelles. A l'opposé, le courant dominant assigne aux dirigeants de l'organisation la fonction de pourvoyeurs de culture. Quoique parfois taxée de manipulation idéologique, cette conception managériale de la culture d'entreprise est entrée depuis longtemps dans le champ des pratiques (Godelier, 2009). Elle correspond ainsi à la réalité de nombreuses organisations, qui gèrent consciemment un ensemble de valeurs clés, parfois transmises à l'aide d'éléments symboliques, et sur lesquelles s'assoient d'autres éléments plus formels tels que les choix stratégiques ou les pratiques de gestion. Par exemple, il est fréquent que les critères de recrutement ou d'évaluation intègrent une dimension « respect des valeurs de l'entreprise ».

On définira donc la culture organisationnelle dans les termes de Schein (1984, p. 3): « *une structure de suppositions fondamentales qu'un groupe donné a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à faire face à des problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, et qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérés comme valides et donc être enseignées aux nouveaux membres comme la façon correcte de penser ou de ressentir en relation avec ces problèmes* ». En ce sens la culture organisationnelle est un message qu'adressent les dirigeants aux autres membres de l'entreprise. Dans cette perspective, la culture d'une entreprise constitue une ressource essentielle, car elle est un vecteur d'intégration.

2. D'une collection de définitions, à un modèle d'articulation entre cultures

Pour décrire l'articulation entre différentes cultures, nous recourons ici à une dernière métaphore : celle d'un puzzle. Celui-ci comporte une trame, le découpage des pièces, et une image, le sujet représenté. C'est la trame qui permet de reconstituer l'image et de lui donner sens. Dans cette métaphore, la culture nationale constitue la trame et les autres types de culture constituent l'image.

Cette métaphore souligne le primat de la culture nationale. Celui-ci s'explique par la séquence des socialisations au cours desquelles sont intériorisées les différentes cultures. L'imprégnation de l'individu par une culture nationale résulte d'une socialisation précoce, familiale notamment, alors que les autres cultures résultent de socialisations tardives qui commencent à l'entrée dans la vie active. La culture d'entreprise est enseignée aux membres de l'organisation comme la façon

³⁹ Cette analyse renvoie à la perspective de « différenciation » dans la classification de Frost *et al.* (1991), qui regroupe l'ensemble des recherches sur les sous-cultures, montrant que les significations sont partagées au sein de ces cultures, mais ambiguës à leurs frontières. La perspective « intégrative » renvoie quant à elle à l'approche de la culture organisationnelle développée dans le courant dominant, alors que la perspective de « fragmentation » insiste sur le caractère intrinsèquement complexe et ambigu de la culture.

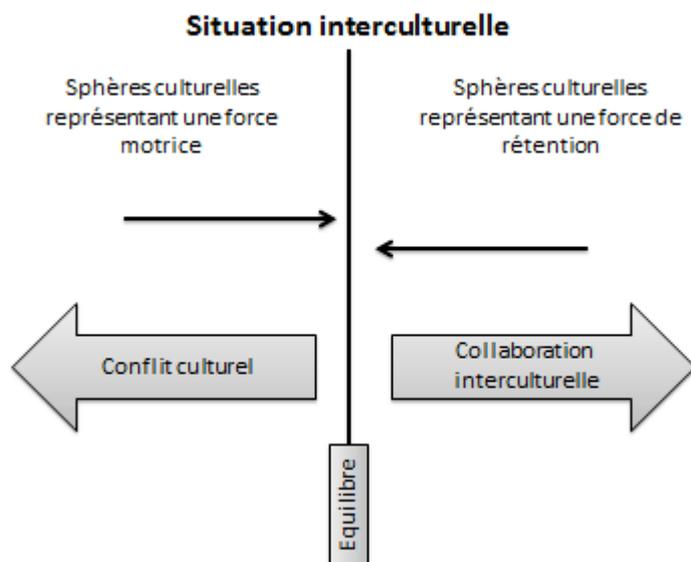
correcte de penser ou de ressentir en relation avec un certain nombre de problèmes (Schein, 1984). La manière dont ce message sera perçu va alors dépendre des repères que mobilisent les individus pour lui donner sens (D'Iribarne, 2009b). De même, la confrontation à un univers technique, vecteur de l'acquisition d'une culture de métier, se fait-elle alors que l'individu possède déjà les codes d'interprétation qui constituent sa culture nationale, et qui servent à lui donner sens (Chevrier, 2004).

La métaphore du puzzle signifie également que les cultures organisationnelle et professionnelle sont en partie indépendantes du contexte culturel national. En effet, une même image peut être associée à des trames différentes, de telle sorte que les pièces prises individuellement comportent des éléments de ressemblance d'un puzzle à l'autre. De la même façon, les cultures organisationnelles et de métier fournissent des éléments communs à ceux qu'elles rassemblent, et sont des cultures partiellement transversales. La culture de métier repose sur un noyau technique relativement peu dépendant du contexte national, et la culture organisationnelle est un message reçu par tous les membres de l'organisation, quels que soit leurs autres univers d'appartenance.

3. Implications du modèle pour l'analyse des situations interculturelles

Partant du modèle du puzzle, nous proposons d'analyser les situations interculturelles en recourant à la théorie du champ de forces (Lewin, 1951). Dans cette perspective, le comportement d'un individu est vu comme le résultat d'une interaction dynamique entre des forces opposées, d'une part celles qui ont un effet moteur, les forces d'entraînement (« driving forces ») et d'autre part celles qui ont un effet de rétention (« restraining forces »). Les groupes d'appartenance constituent un élément structurant du champ social d'un individu. De façon liée, les multiples cultures dont un individu est porteur coexistent et s'influencent mutuellement. Partant, une situation interculturelle s'analyse comme un équilibre quasi-stationnaire, résultant de l'interaction entre des forces de direction opposée (figure 1). Certaines sphères culturelles représentent des forces de rétention, car elles tendent à empêcher l'intégration de groupes culturels séparés. D'autres au contraire, représentent des forces d'entraînement car elles tendent au contraire à favoriser cette convergence.

Figure 6: Une situation interculturelle vue comme équilibre quasi-stationnaire



La culture nationale entre dans la première des deux catégories. Elle génère des difficultés interculturelles reposant sur des processus d'interprétation croisées pouvant susciter des incompréhensions et malentendus. L'approche interprétative des cultures nationales est ainsi compatible avec l'hypothèse de distance culturelle qui suggère que les risques et coûts du contact interculturel s'accroissent avec les différences, hypothèse fréquemment invoquée (explicitement ou non) pour expliquer les problématiques interculturelles. Ici, la distance culturelle s'analyse comme la

divergence entre univers de sens, et la difficulté concomitante de réaliser des ajustements culturels en concevant des pratiques légitimes en fonction des divers univers de sens (Chevrier, 2004). Il en résulte que si la distance exprime bien un degré, celle-ci ne peut être appréciée par des unités de mesure universelles, comme c'est le cas dans la plupart des recherches qui mobilisent la notion de distance culturelle.

Les cultures professionnelles et organisationnelles entrent dans la seconde catégorie. Nous proposons en effet qu'elles sont la source d'une proximité entre individus. Nous nous référons en particulier à la notion de proximité « organisée » (Zimmermann, 2008). Cette forme de proximité non géographique repose sur deux logiques distinctes (Torre & Rallet, 2005). Tout d'abord, la logique d'appartenance, lie les individus parce qu'ils appartiennent au même espace de relations (organisation, réseau...). Dans cette logique, les individus sont proches les uns des autres parce que leurs interactions sont facilitées par un ensemble commun de règles et de routines. La culture organisationnelle, dans la perspective managériale qui est la nôtre, s'inscrit dans cette logique. Elle représente en effet un mode de contrôle organisationnel basé sur l'adhésion aux valeurs et principes de l'organisation (Ouchi, 1979), sortes de « méta règles » qui prescrivent implicitement tel ou tel type de comportement en réponse à un ensemble de problèmes. Vient ensuite, la logique de similitude, qui renvoie à des références cognitives partagées. Dans cette logique, les individus sont liés par un système commun de représentations. Une telle relation sociale est principalement tacite, mais elle facilite néanmoins la capacité des individus à interagir. La culture professionnelle s'inscrit pleinement dans cette logique. Elle offre un ensemble de références cognitives partagées aux individus, ce qui facilitera leurs interactions. Par exemple, deux comptables coopéreront plus facilement parce qu'ils partagent non seulement les mêmes compétences et le même langage, mais aussi certaines représentations et modes de pensée, conformément à notre définition de la culture de métier.

Une analyse en termes de champ de forces ne saurait se limiter à un recensement des différentes forces en présence. Il faut également envisager leurs interactions. La notion de proximité souligne le caractère transnational des cultures organisationnelle et professionnelle. En dépassant les différences nationales, ces cultures peuvent favoriser la convergence en situation interculturelle. En servant de référence commune, la culture d'entreprise minimise les situations conflictuelles ou stéréotypées (Chevrier, 2004 ; Karjalainen, 2007). Certaines recherches montrent qu'ainsi, l'existence d'une socialisation organisationnelle commune et l'adhésion à des valeurs partagées sont positivement associées à la performance (Fenwick *et al.*, 1999; Nohria & Goshal, 1994). De la même façon, la culture professionnelle constitue un ciment entre acteurs, et agit comme un « catalyseur d'échanges » (Chevrier, 2004, p. 36). Dans le même temps une profession est toujours marquée par le contexte national dans lequel elle s'exerce. Plusieurs recherches soulignent par exemple que les métiers du contrôle de gestion portent la marque d'idéologies propres à chaque pays (Bourguignon *et al.*, 2004). De la même façon, la culture d'une organisation subit l'influence de la culture nationale dans laquelle elle s'est construite (Meier, 2005; Hofstede, 1994). Dans le même temps, chaque culture nationale réinterprète à sa façon le « message » de la culture organisationnelle, de telle sorte que son acceptation peut renvoyer à des ressorts de légitimité bien différents (D'Iribarne, 2009b). Par conséquent, même lorsque des cadres de référence organisationnels et professionnels communs existent, il peut subsister des malentendus culturels liés aux différentes appartenances nationales (Chevrier, 2004 ; Karjalainen, 2007).

Conclusion

Cette communication avait pour objectif de proposer un cadre théorique pour une perspective culturelle multiple en management interculturel. Nous en rappelons ci-après les traits structurants :

- Les différentes sphères culturelles renvoient à des phénomènes d'ordre différent. Cette approche multiparadigmatique permet de rendre compte de la multiplicité des lieux et modes de socialisation à travers lesquels se construit le profil culturel d'un individu.

- Ces différentes sphères ne sont pas déconnectées. Leur combinaison s'entend comme un ensemble d'interactions complexes (métaphore du puzzle), et non comme une simple somme.
- Il résulte de cette forme d'articulation que l'on peut analyser une situation interculturelle comme le produit de forces opposées. Elle apparaît alors comme un équilibre précaire, une tension entre des forces divergentes et convergentes qui affectent la coordination entre les individus ou les groupes impliqués dans la situation.

Ce dernier point implique d'abord d'identifier les sphères culturelles en présence dans la situation. Par exemple, la culture de métier ne peut pleinement jouer son rôle de culture transcendante et fédératrice que si la situation implique des individus issus du même univers professionnel. Il en va de même de la culture organisationnelle. En outre, il convient également de prendre en compte le poids relatif des différentes forces culturelles à l'œuvre, ce qui est là aussi dépendant du contexte spécifique de la situation. Prenons en exemple une firme multinationale (FMN). Le développement d'une culture partagée au sein des différentes entités qui la composent dépend de la prédisposition stratégique du siège à imposer sa culture (Heenan & Perlmutter, 1979). De façon liée, la proximité qui en résulte dépend des mécanismes de contrôle mis en œuvre au sein de la firme. Elle est d'autant plus forte qu'il s'agit d'un contrôle social, qui peut par exemple reposer sur l'expatriation, la formation, ou encore la mise en place de groupes de travail internationaux. De telles pratiques engagent les membres des différentes entités de la FMN dans des activités de socialisation conjointe, en même temps qu'elle permet la diffusion des valeurs et de la culture du groupe. Toutefois, les effets de ces pratiques sont sans doute à relativiser compte tenu du mode d'entrée de la FMN dans le pays hôte, en particulier selon qu'il s'agit d'une création pure, ou d'une union avec une entreprise préexistante. Dans le second cas, l'entrée donne lieu à des phénomènes d'acculturation longs et potentiellement destructeurs (Nahavandi & Malekzadeh, 1988).

Les développements théoriques formulés dans cette communication permettent de penser la complexité des situations interculturelles dans une perspective culturelle multiple. Ils montrent en effet que différentes logiques culturelles se superposent, et qu'elles affectent la situation dans des sens parfois opposés. Chaque situation interculturelle dépend d'un équilibre de forces qui lui est propre, et qui est déterminé par les caractéristiques même de la situation. Au plan managérial, nos propositions invitent donc à une conception des pratiques de gestion des difficultés interculturelles au plus près du terrain, permettant de saisir avec finesse la complexité des référents culturels qui interviennent dans chaque situation. Par exemple, au sein d'équipes multiculturelles la collaboration peut être entachée d'incompréhensions et de malentendus liés au croisement d'univers de sens relevant des cultures nationales (Chevrier, 2004). S'il s'agit évidemment de prendre en compte ces différences, il convient tout autant de ne pas négliger les autres sphères culturelles d'influence. Dans le contexte d'équipes mono-professionnelles, la culture de métier exerce sur la collaboration un effet structurant. Les relations au sein de l'équipe sont donc l'objet de multiples influences. Les pratiques de gestion interculturelle doivent alors capitaliser sur les influences motrices et agir sur les influences de résistance pour tenter de les minimiser.

Pour conclure, les apports de cette recherche résident également dans les questions qu'elle ouvre ou laisse en suspens. Dans cette communication, les interactions entre différents niveaux de culture restent notamment centrées sur la culture nationale. Si l'emprise de cette culture n'est plus à démontrer, cette communication n'évoque pas les influences mutuelles entre cultures organisationnelle et professionnelle, qui constituent une autre piste de recherche intéressante.

Bibliographie

- Aktouf, O. (1990) « Le symbolisme et la culture d'entreprise. Des abus conceptuels aux leçons de terrain » In: Chanlat, J.F. (éd.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Québec: Presses Universitaires de Laval, p. 553-588
- Allaire, Y., Firsirotu, M.E. (1984) « Theories of organizational culture », *Organization Studies*, Vol. 5, N° 3, p. 193-226
- Berger-Douce, S., Durieux-Nguyen Tan, F. (2002) « Le raisonnement par analogie et par métaphore en sciences de gestion » In : De Mourgues N., Allard-Poesi F., Amine A., Charreire S., Le Goff J. (éds), *Questions de méthode en sciences de gestion*, Paris : EMS
- Berger, P., Luckmann, T. (1996) « La construction sociale de la réalité », Paris: Armand Colin, [2ème édition française de « the social construction of reality », 1966]
- Björkman, I., Stahl, G. K., Vaara, E. (2007) « Cultural differences and capability transfer in cross-border acquisitions: the mediating roles of capability complementarity, absorptive capacity, and social integration », *Journal of International Business Studies*, Vol. 38, N°4, p. 658-672.
- Bourguignon, A., Mallerret, V., Nørreklit, H. (2004) « The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension », *Management Accounting Research*, Vol. 15, p. 107-134
- Chevrier, S. (2000) « Le management des équipes interculturelles », Paris: PUF
- Chevrier, S. (2004) « Le management des équipes interculturelles », *Management International*, Vol. 8, N°3, p. 31-41
- Chevrier, S. (2009) « Is National Culture Still Relevant to Management in a Global Context? : The Case of Switzerland », *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 9, N°3, p. 169-184
- Descolonges, M. (1996) « Qu'est-ce qu'un métier ? », Paris : PUF
- D'Iribarne, P. (2004) « Face à la complexité des cultures, le management interculturel exige une approche ethnographique », *Management International*, Vol. 8, N°3, p.11-20
- D'Iribarne, P. (2009a) « National Cultures and Organisations in Search of a Theory : An Interpretative Approach », *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 9, N°3, p. 309-321
- D'Iribarne, P. (2009b) « L'épreuve des différences », Paris : Seuil
- Fenwick, M.S., De Cieri, H.L., Welch, D.E., (1999) « Cultural and Bureaucratic Control in MNEs: The Role of Expatriate Performance Management », *Management International Review*, Vol. 39, N°1, p.107-125
- Francfort, I., Osty, F., Sainsaulieu, R., Uhalde, M. (1995) « Les mondes sociaux de l'entreprise », Paris : Desclee de Brouwer
- Frost, P., Moore, L., Louis, M., Lundberg, C., Martin, J. (1991) « Reframing Organizational Culture », Newbury Park, CA: Sage
- Godelier, E. (2009) « La culture d'entreprise. Source de pérennité ou source d'inertie ? », *Revue Française de Gestion*, Vol. 35, N° 192, p.95-111
- Heenan D., Perlmutter H. (1979) « Multinational organization development », Addison-Wesley
- Hofstede, G. (1994) « Vivre dans un monde multiculturel : comprendre nos programmations mentales », Paris : les éditions d'organisation
- Hofstede, G., Neuijen, B., Daval Ohayv, D., Sanders, G. (1990) « Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases », *Administrative science quarterly*, Vol. 35, N° 10, p. 286-316
- Karjalainen, H. (2007) « Quels outils et pratiques pour le management du personnel multiculturel ? », Congrès de l'AGRH, Fribourg
- Kogut, B., Singh, H. (1988) « The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode », *Journal of international Business Studies*, Vol. 19, N°3, p. 411-432
- Laroche, H. (1991) « Culture organisationnelle », In Aubert, N., Guerre, J.P., Jabes, J., Laroche, H., Michel, S. (éds.), *Management, aspects humains et organisationnels*, Paris: PUF, 1991

- Leonardi, P. M., Jackson, M. H., Waite, W. M., Diwan, A. (2005) « Occupational work styles and organizational change: a constitutive perspective on engineering culture », Academy of Management Conference, Honolulu
- Lewin, K. (1951) « Field theory in social science », New York: Harper & Row
- Liu, M., (1981) « Technologie, organisation du travail et comportements des salariés », Revue Française de Sociologie, Vol. 22, N° 2, p. 205-221
- Livian, Y.F. (2011) « Pour en finir avec HOFSTEDE : Renouveler les recherches en management interculturel », 1er Colloque International ATLAS-AFMI, Paris
- Livian, Y.F. (1998) « Organisations, théories et pratiques », Paris: Dunod
- Livian, Y.F. (1992) « Le concept de culture », 3ème congrès de l'AGRH, Lille
- Lynn Meek, V. (1988) « Organizational culture: origins and weaknesses », Organization Studies, Vol. 9, N° 4, p. 453-473
- Martin, J., Siehl, C., (1983), « Organizational culture and counterculture: an uneasy symbiosis », Organizational dynamics, Vol. 12, N° 2, p. 52-64
- Mc Sweeney, B. (2002) « Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith, a failure of analysis », Human Relations, Vol. 55, N° 1, p. 89-119
- Meier, O. (2005) « Management interculturel : Stratégie Organisation Performance », Paris : Dunod
- Morgan, G. (1989) « Images de l'organisation », Québec : PUL
- Nahavandi, A., Malekzadeh, A.R. (1988) « Acculturation in mergers and acquisitions », Academy of management review, Vol. 13, N°1, p. 79-90
- Nohria, N., Ghoshal, S. (1994) « Differentiated fit and shared values: alternatives for managing headquarters-subsidiary relations », Strategic Management Journal, Vol. 15, p.491-502
- Ouchi, W.G. (1979) « A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms », Management Science, Vol. 25, N° 9, p. 833-848
- Sackmann, S.A., Phillips, M.E. (2004), « Contextual influences on culture research: shifting assumptions for new workplace realities », International Journal of Cross Cultural Management, Vol.4, N°3, p. 370-391
- Sainsaulieu, R. (1988), « L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation », Paris: Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, [3ème édition]
- Schein, E. (1984) « Coming to a new awareness of organizational culture », Sloan Management Review, Vol. 25, N° 2, p. 3-16
- Schneider, S., Barsoux, J.L. (2003) « Management interculturel », Paris: Pearson Education France, [2ème édition]
- Shenkar, O. (2001) « Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences », Journal of International Business Studies, Vol. 32, N°3, p. 519-537
- Sirmon, D.G., Lane, P.J. (2004) « A model of cultural differences and international alliance performance », Journal of International Business Studies, Vol. 35, p. 306-319
- Torre, A., Rallet, A. (2005), « Proximity and Localization », Regional Studies, Vol. 39, N°1, p. 47-59
- Trice, H.M. (1993) « Occupational subcultures in the workplace », New York, ILR PRESS
- Vaara, E., Sarala, R., Stahl, G., Björkman, I. (2011) « the impact of organizational and national cultural differences on social conflict and knowledge transfer in international acquisitions », Journal of Management Studies, Vol. 48
- Viegas Pires, M. (2008) « Culture de métier et intégration post fusion-acquisition. Le cas de l'intégration des systèmes de reporting lors de l'acquisition de Nippon Dantai par AXA », Gérer et comprendre, N° 94, p. 55-63
- Zimmermann, J.B. (2008) « Le territoire dans l'analyse économique. Proximité géographique et proximité organisée », Revue Française de Gestion, p. 105-118, N° 184

Les Cahiers de recherches du LAREQUOI

RÉTROSPECTIVE DES SOMMAIRES 2012 – 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 2011 : 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

Tél. +331 39 25 55 34

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 Ressources 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^{ème} 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^{ème} 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^{ème} 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^{ème} 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^{ème} 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^{ème} 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^{ème} 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^{ème} 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 5th International and 8th 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 1st 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).

LES CAHIERS
DE RECHERCHE DU
LAREQUOI

LAREQUOI

ISM - Institut Supérieur de Management
Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines
47 boulevard Vauban - 78047 Guyancourt CEDEX - FRANCE

T + 33 (0) 1 39 25 55 34 - F + 33 (0) 1 39 25 50 14
secretariat.larequoi@uvsq.fr