

LAREQUOI
Research Center of ISM
Graduate School of Management



LES CAHIERS DE RECHERCHE DU LAREQUOI

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

Recueil de textes et d'articles
Volume 2017/1



www.larequoi.uvsq.fr

*LES CAHIERS DE RECHERCHE
DU LAREQUOI*

Vol. 2017 / 1

*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 & Aline COURIE LEMEUR
Les enjeux de la gouvernance : de la firme au réseau

Annie BARTOLI & Jihane SEBAI
L'expérience des maisons de santé pluriprofessionnelles face aux enjeux de coordination territoriale

Bessem BOUBAKER
Pour une meilleure employabilité des nouveaux diplômés : Réflexions et propositions

Maria HOREHAJOVA & Jana MARASOVA
L'innovation en Europe en question

*LES CAHIERS DE RECHERCHE
DU LAREQUOI*

Vol. 2017 /1

Les Cahiers de Recherche du LAREQUOI
Volume 2017 / 1

Achevé d'imprimé en juin 2016 sur les presses de l'Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines

© LAREQUOI, Laboratoire de recherche en management, 2016

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.

Directrice du laboratoire Larequoi : Annie BARTOLI
Professeur

Rédactrice en chef : Delphine FRANCOIS PHILIP DE ST JULIEN
Enseignant chercheur
delphine.desaintjulien@uvsq.fr

Coordination : Emmanuel AMAN-MORIN
Ingénieur de recherche
emmanuel.aman-morin@uvsq.fr

Quentin BEDARD
Chargé de communication
Quentin.bedard@uvsq.fr

Sylvie YUNG
Assistante du LAREQUOI
sylvie.yung@uvsq.fr

Auteurs des articles

Christophe ASSENS	Professeur des Universités	ISM/LAREQUOI, UVSQ
Annie BARTOLI	Professeur des Universités	ISM/LAREQUOI, UVSQ
Aline COURIE LEMEUR	Enseignant chercheur	ISM/LAREQUOI, UVSQ
Jihane SEBAI	Maître de conférences	ISM/LAREQUOI, UVSQ

Auteur des communications

Bessem BOUBAKER	Membre associé	LAREQUOI, UVSQ
Maria HOREHAJOVAL	Maître de conférences	Université de Banska, Slovaquie
Jana MARASOVA	Membre associé	LAREQUOI, UVSQ

SOMMAIRE DU N° 2017 / 1

EDITORIAL	6
ARTICLES	
Christophe ASSENS et Aline COURIE LEMEUR	9
Les enjeux de la gouvernance : de la firme au réseau	
Annie BARTOLI et Jihane SEBAI	23
L'expérience des maisons de santé pluriprofessionnelles face aux enjeux de coordination territoriale	
COMMUNICATION	
Bessem BOUBAKER	40
Pour une meilleure employabilité des nouveaux diplômés : Réflexions et propositions	
Maria HOREHJOVA et Jana MARASOVA	53
L'innovation en Europe en question	
OUVRAGES PUBLIES	65

Cet éditorial est l'occasion de présenter, en quelques mots, la conférence inaugurale du Professeur Andrew Pettigrew de l'Université d'Oxford (Grande-Bretagne), à l'occasion du colloque "*Responsible Organizations in the Global Context*", organisé par les Professeurs Annie Bartoli, Philippe Hermel et Luis Guerrero, du 15 au 16 juin 2017 à l'Université de Georgetown, à Washington, et qui a réuni 29 nationalités et 130 participants ; parmi les 95 papiers soumis, 57 ont été sélectionnés et présentés.

Parmi les enseignements que nous pouvons tirer de l'intervention du Professeur Andrew Pettigrew, intitulée "*Business and Society Approached Inclusively and Historically*" et dont l'originalité s'est traduite dans la présentation des résultats en début de la présentation, nous souhaitons revenir sur l'approche inclusive qu'il défend. En effet, la complexité du contexte rend de plus en plus nécessaire d'élaborer des recherches sur l'économie et les entreprises de manière inclusive ; d'examiner comment et pourquoi la globalisation modifie les relations entre l'économie et les entreprises ; de mobiliser les avantages d'une perspective historique et d'une méthode de recherche inclusive.

Nous constatons également son choix de défendre sa démarche contextualiste élaborée il y a 30 ans, au-delà des démarches classiques positiviste et constructiviste au sein du continuum classique de l'épistémologie en Sciences de Gestion ; cela pouvant se justifier par le fait qu'une démarche inclusive permet de prendre en compte, tout à la fois, le pouvoir, la légitimité, la responsabilité, la gouvernance et la régulation d'une entreprise moderne ainsi que les interconnexions entre ces cinq éléments. En effet, une démarche contextualiste en vue d'analyser tout changement se déroulant dans les entreprises, en intégrant trois éléments : d'une part le contexte externe tel que l'environnement social, économique, commercial et politique dans lequel l'entreprise opère et le contexte interne tel que sa structure, sa culture organisationnelle et la configuration des pouvoirs ; d'autre part, le contenu tel que les domaines soumis à la transformation de l'entreprise ; et enfin, les actions, les réactions et les interactions entre les différentes parties concernées par la transformation en cours¹.

Par ailleurs, l'intégration d'une perspective historique dans nos propres recherches, quelles que soient nos problématiques, management, management public ou international, ressources humaines, santé..., au sein d'entreprises privées ou d'administrations publiques, apparaît parfois comme un rappel de bon sens, nécessaire pour notre travail de chercheur afin que nos travaux tendent à proposer des "bonnes pratiques" pour des entreprises responsables. A ce sujet, Andrew Pettigrew considère qu'une appréciation historique peut aider à éviter de qualifier faussement un phénomène de "neuf". L'histoire permet d'étendre l'analyse aux relations entre les domaines de l'économie et des entreprises vers le long

¹ Pettigrew A. "Context and action in transformation of the firm" *Journal of Management Studies*, vol. 24, n°6, p. 649-670, 1987

Pettigrew A. "Context and action in transformation of the firm: a reprise" *Journal of Management Studies*, vol. 49, n°7, p. 1304-1328, 2012

terme. Prendre en compte sérieusement l'histoire, c'est prendre en compte sérieusement le contexte et le temps dans l'analyse. L'histoire est également vivante dans le présent et participe à l'élaboration du futur et donc à une analyse holistique des phénomènes étudiés. Enfin, l'histoire permet d'étudier comment et quand les choses se sont déroulées pour expliquer pourquoi elles sont arrivées.

Pour prolonger ce rapide éditorial, je vous invite à consulter le site du Larequoi où vous trouverez en streaming, sur la chaîne Youtube Larequoi/ISM, de nombreuses séquences dont celle d'A. Pettigrew et je vous souhaite une bonne lecture de ce nouveau "Cahier" 2017-1.

Delphine Philip de Saint Julien
delphine.desaintjulien@uvsq.fr

ARTICLES

Les enjeux de gouvernance : de la firme au réseau

« Les enjeux de gouvernance : de la firme au réseau », *Business Management Review*, Vol.4 n°2, pp.22-31, 2014

_____**Christophe ASSENS & Aline COURIE LEMEUR**_____

Christophe.assens@uvsq.fr/aline.lemeur@uvsq.fr

Résumé

Dans la stratégie d'une entreprise, l'enjeu le plus délicat consiste à anticiper les menaces et à saisir les opportunités qui se présentent dans l'environnement. Pour réduire l'incertitude qui pèse à ce niveau, certaines firmes décident de nouer des liens de collaborations exclusifs dans des réseaux constitués avec leurs parties prenantes. Au fur et à mesure que pénètrent les traits de l'environnement, les frontières du réseau s'étendent. Il devient alors difficile de transposer les principes traditionnels de gouvernance contractuelle à une entreprise dont les frontières sont étendues aux parties prenantes. Nous allons expliquer dans cet article les enjeux sous-jacents de cette transition, d'une gouvernance centrée sur une firme unique vers une gouvernance collégiale, lorsque les théories sur les coûts de transaction ou sur le contrat d'agence, ne s'appliquent plus.

Mots clés : Gouvernance, entreprise, parties prenantes, réseau, réseau d'entreprise

Abstract

The most difficult strategic challenge for a company is to anticipate threats and seize the opportunities that arise in the environment. To reduce the uncertainty, some firms decide to collaborate exclusively in networks connected to their stakeholders. Gradually the network boundaries extend due to the extension of the environmental features. It becomes difficult to apply the traditional principles of contractual governance in a company whose boundaries are extended to stakeholders.

We will explain in this article the issues underlying this transition from a focus on a single firm to collegial governance, when transaction costs theory and agency theory, no longer apply.

Key words : Governance, firm, stakeholders, network, corporate

Resumen

En la estrategia de negocio, el reto más difícil es prever las amenazas y aprovechar las oportunidades que surgen en el entorno. Para reducir la incertidumbre en este nivel, algunas empresas deciden de colaborar exclusivamente en redes con sus grupos de interés. Poco a poco, los fronteras de la red se expande. Entonces, se hace difícil de traducir los principios tradicionales de gobernanza contractual en una empresa cuyos límites se extienden a los interesados. Vamos a explicar en este artículo los problemas que subyacen a la transición de un enfoque centrado en una sola empresa a un gobierno colegiado de empresas, cuando las teorías de los costos de transacción o el acuerdo de agencia, ya no se aplican.

Palabras clave: Gobernabilidad, empresas, grupos de interés, red, red de empresas

Introduction

Historiquement, la gouvernance est un terme employé à partir du XVIII^e siècle en Allemagne, en sciences politiques, pour désigner le bon gouvernement, dans le but d'optimiser les ressources de l'Etat, afin de mieux satisfaire les besoins sociaux de la population, et dans la perspective d'assurer pour cela une prospérité économique. A partir de 1930, la gouvernance est introduite dans l'univers des entreprises, lorsque la répartition des rôles doit être mieux établie entre les bailleurs (actionnaires) et les mandataires sociaux (dirigeants), à partir de la séparation des pouvoirs entre propriétaires et gestionnaires. A ce sujet, Moreau Defarges (2003) définit une entreprise par son mode de gouvernance, par les contre-pouvoirs qui s'appliquent au dirigeant, par la recherche d'une relation d'ordre malgré les intérêts divergents des acteurs. D'après cet auteur, l'entreprise est considérée comme un " *processus d'organisation et d'administration des sociétés humaines, dans le respect et l'épanouissement des diversités*", ce qui l'inscrit " *dans cette quête permanente de meilleurs systèmes de gestion des hommes et des ressources*", qui résulte " *d'une négociation permanente entre les acteurs sociaux*". La gouvernance est alors assimilée à " *un système démocratique de gestion*" ou aussi à un " *système souple de gestion des sociétés, ayant pour but l'épanouissement régulé des créativités*". Elle " *repréente dans une perspective de management, les ingrédients de la démocratie* ».

À partir des années 80, le sens moderne du concept de gouvernance reconnaît l'existence de multiples groupes d'intérêts co-responsables de la conduite de la société, qui dépassent la sphère de l'Etat et celle des entreprises. C'est la période vers laquelle, Freeman (1984) introduit une théorie majeure sur les parties prenantes de l'entreprise « *les stakeholders* », c'est-à-dire sur l'ensemble des groupes d'influence aux intérêts liés de façon directe ou indirecte, qui étaient absents des théories classiques de la gouvernance, comme la théorie de l'agence privilégiant uniquement les « *shareholders* ».

A la même période, émergent ainsi de nouvelles structures organisationnelles, en rupture avec la forme hiérarchique pyramidale rigide et de plus en plus méfiante vis-à-vis du marché opportuniste. On parle alors des structures organiques qui sont mieux adaptées à des environnements instables et fragmentés (Burns et Stalker, 1966), et qui prônent la coopération et le partenariat entre les parties prenantes. Les frontières de la firme s'étendent ainsi, sous la forme d'un réseau élargi aux parties prenantes.

Bancel (1997) justifie cette mutation organisationnelle par l'instabilité de l'environnement économique et la mondialisation, qui poussent les firmes à rechercher une plus grande flexibilité grâce aux relations de coopération et de partenariat, dans des réseaux où sont associés leurs parties prenantes.

Durant cette transition de la firme vers le réseau d'entreprises, la question de la gouvernance demeure centrale. Il s'agit en effet de savoir comment établir l'ordre social dans une structure aussi éclatée, et comment contrôler avec efficacité cette structure relationnelle en l'absence de hiérarchie. Nous aborderons cette question dans l'article en montrant notamment les limites des théories traditionnelles de la gouvernance d'entreprise, lorsque l'on souhaite les appliquer aux réseaux.

Dans la première partie de l'article, nous porterons notre attention sur la gouvernance de l'entreprise sous l'angle « unicellulaire », où nous chercherons à identifier le cadre théorique adéquat, ainsi que le mécanisme de gouvernance principalement mobilisé. Dans une deuxième partie, nous nous focaliserons sur la gouvernance d'un réseau élargi aux parties prenantes de l'entreprise, sous l'angle de la gouvernance « polycellulaire », et nous pointerons les limites de la transposabilité du cadre théorique adapté à la dimension « unicellulaire » de l'entreprise. Nous exposerons un nouveau cadre de gouvernance, jumelé à un nouveau mécanisme de gouvernance.

La gouvernance d'Entreprise

Dans un environnement stable avec comme champ d'analyse une firme unique et indivisible, le cadre théorique de la gouvernance est essentiellement contractuel.

Les théories contractuelles issues de l'approche de Coase (1937), de Williamson (1975) et de celle d'Alchian et Demsetz (1972), sont considérées par Ben Letaifa (2012) comme les fondements de la gouvernance d'entreprise. Elles ont des origines communes à partir des travaux d'Akerlof (1970) qui développe la théorie de l'information imparfaite, en analysant les avantages informationnels que certains agents peuvent avoir vis-à-vis d'autres agents. Les travaux de Williamson (1975) vont dans ce sens aussi. Ils reprennent les questionnements de Coase (1937) sur l'existence des coûts de transactions, justifiant le recours à d'autres dispositifs de coordination et notamment le recours à la coordination hiérarchique dans les firmes. Avec une orientation différente, la théorie de l'agence de Jensen et Meckling (1976), qui prolonge la théorie des droits de propriété d'Alchian et Demsetz (1972), apporte d'autres éléments d'analyse en s'intéressant aux problèmes de transfert, d'externalisation et de définition des droits de propriété, qui renvoient aux comportements opportunistes, aux comportements de manipulation ou encore aux systèmes d'incitation.

Ces théories contractuelles sont ainsi venues combler des lacunes au niveau des théories économiques classiques. Elles abordent l'entreprise comme « un nœud de contrats » au sens de Berle et Means, (1932) et sont complémentaires, dans la mesure où chacune d'entre elle fournit une explication différente sur la manière de résoudre les effets de l'incomplétude des contrats dans la gouvernance de la firme, en raison de l'asymétrie informationnelle.

Parmi les théories contractuelles, nous porterons notre attention dans cet article sur la théorie des coûts de transactions et sur la théorie de l'agence pour mieux comprendre les mécanismes de gouvernance à l'œuvre dans une entreprise. Cela nous permettra de mettre en évidence la variable cachée, que l'on ne parvient pas à gouverner, et qui peut contraindre la firme à évoluer vers une autre forme de structure organisationnelle.

La théorie des coûts de transactions est développée par Williamson (1975). Sur un marché, la transaction entre les entreprises se formalise toujours par un contrat, qui définit le cadre juridique de l'échange, et qui offre des garanties aux contractants. Ces contrats sont censés réduire l'incertitude de la transaction. Mais ils introduisent des coûts additionnels considérés comme des coûts s'ajoutant aux modalités marchandes de la transaction : des coûts de négociation, des frais d'intermédiation, et des frais de formalisation et de contrôle sur l'application des clauses contractuelles, des frais de recours en justice en cas d'opportunisme. L'entreprise qui adopte le modèle hiérarchique supprime ces frais additionnels, en internalisant les termes du contrat dans une organisation intégrée. D'après Macneil (1978), le contrat peut inclure un mécanisme d'adaptation et de révision dans le temps des clauses de l'accord entre les parties. De fait, la signature d'un contrat n'est plus irréversible avec des coûts de transactions eux-mêmes irréversibles. La signature d'un contrat peut prévoir des ajustements mutuels et des évolutions dans les engagements des parties. Ce faisant, le contrat ne relève plus nécessairement d'un arbitrage entre se soumettre à l'opportunisme des acteurs sur un marché, ou éliminer cet opportunisme en évitant d'aller sur le marché. Il peut s'agir de contrôler l'opportunisme, de façon progressive et réciproque, à l'image d'une coopération entre les parties. Le contrat prend alors une dimension relationnelle. Selon Macneil (1978), la nature d'un contrat évolue en fonction des relations antérieures, et des liens de confiance entre les contractants : les mécanismes d'ajustement ne seront pas uniquement juridiques ou légaux, ils s'appuieront sur des obligations mutuelles et réciproques, laissant une large place à la régulation sociale et donc aux échanges sociaux entre contractants.

Autrement dit, la coopération entre entreprises peut se manifester à travers la signature d'un contrat dont les coûts de transaction sont atténués par des mécanismes sociaux d'ajustement mutuel permettant une évolution des termes juridiques. Dans ce contexte, d'après Williamson (1991), la coopération offre une alternative flexible et performante au marché et à la hiérarchie, en évitant les deux situations extrêmes : l'irréversibilité des termes de l'accord sur un marché qui alourdit les coûts de transaction et les risques d'opportunisme ou l'absence de contrat dans un cadre hiérarchique avec des risques liés à l'irréversibilité des investissements et à l'augmentation des frais de structure. Pour autant, cette alternative n'est pas forcément durable selon Williamson (1991), la coopération est une phase ponctuelle pour mieux gérer les termes d'un contrat. Lorsque le contrat ajustable se termine, les modèles classiques du marché ou hiérarchie redeviennent dominants. Dans le cadre hiérarchique un autre problème de gouvernance est soulevé avec la théorie de l'agence.

La théorie de l'agence, développée par Jensen et Meckling (1976), Fama (1980), Fama et Jensen (1983), offre un prolongement à la théorie des droits de propriété d'Alchian et Demsetz (1973). Elle apporte d'autres éléments d'analyse en s'intéressant particulièrement aux problèmes de transfert des droits de propriété, voire aux comportements opportunistes, amplifiés par des systèmes d'incitation. Cette théorie considère la firme comme un marché privé et le contrat de travail comme un contrat commercial. Une relation d'agence s'instaure lorsqu'une personne physique ou morale (le principal, généralement l'actionnaire) délègue son pouvoir de décision à un agent (généralement le dirigeant), par l'intermédiaire d'un contrat. Cette théorie prend en compte la possible divergence des intérêts entre les deux parties et considère que l'agent dispose de plus d'informations que le principal. Le rôle de la gouvernance par l'établissement d'un contrat serait alors de réguler ce déséquilibre informationnel, et lutter contre l'opportunisme des agents en mobilisant des mécanismes de surveillances, d'incitations et de sanctions. Cette régulation génère nécessairement des couts assimilés à des 'couts d'agence'.

Ainsi dans ces deux théories, celle des coûts de transaction et celle de l'agence, l'entreprise se présente comme un « nœud de contrats » (Brousseau, 1989). Et même si ces deux approches admettent l'existence des relations multilatérales, elles restent cependant fondées sur une hypothèse de contrats bilatéraux qui sont par la suite extrapolés vers le multilatéralisme. Dès lors, le contrat peut être considéré comme le mécanisme de gouvernance d'une entreprise, abordée sous un angle purement économique.

Mais avec l'accentuation de l'incertitude de l'environnement et des divergences des intérêts des différentes parties prenantes qui favorisent la survenu de l'aléa moral, les théories contractuelles deviennent insuffisantes pour cadrer l'ensemble des enjeux d'une gouvernance qui se complexifie. D'ailleurs, Brousseau (1989) constate à ce niveau que la flexibilité de l'entreprise en environnement instable semble peu abordée par les théories contractuelles : bien que l'entreprise puisse s'avérer plus rigide que le marché dans un contexte incertain, le marché s'avère aussi moins efficace pour faire face aux turbulences. L'intérêt pour une forme hybride (réseau) entre le marché et la firme classique se justifie et s'avère alors pertinente comme le résume le tableau ci-dessous (Tableau 1), lorsque les coûts d'agences sont élevés comme les coûts de transaction.

Coûts de transaction		Coûts d'agence	
		Elevés Risque d'opportunisme élevé	Faibles Risque d'opportunisme faible
	Elevés	Réseau d'entreprises : coopération durable entre firmes	Intégration dans une firme ↑ Gouvernance contractuelle
	Faibles	Externalisation entre firmes ←	Intégration ou externalisation entre firmes ↓

Tableau 1 – Gouvernance d'un réseau : les limites des théories contractuelles

Gouvernance d'un 'Réseau d'entreprises' étendu aux parties prenantes

Pendant longtemps, la théorie a considéré que le dirigeant n'a d'autre choix que de succomber à la « tyrannie » d'une opposition rigide entre deux formes d'organisation distinctes, le marché ou la hiérarchie. Soit le dirigeant décide de réaliser au sein de son entreprise toutes les étapes de production et de commercialisation des biens et services dont il a la vocation, et dans ce cas il en maîtrise toutes les modalités d'organisation dans un registre fondé sur l'autorité. Soit le dirigeant décide de sous-traiter tout ou partie des étapes de réalisation des biens et services dont il a la charge, et dans ce cas il s'expose à un transfert de ressources et de compétences vers le marché, pour lequel il ne maîtrise pas toutes les modalités d'organisation, car elles relèvent de la négociation et de la signature d'un contrat avec d'autres entités.

Cette dualité apparaît clairement dans l'argumentation sur les coûts de transaction de Williamson (1985) que nous avons évoqué. Chaque fois que le bien ou le service présente un caractère spécifique et stratégique, le dirigeant a un intérêt économique à internaliser l'activité. Au contraire chaque fois, que le bien ou le service est banalisé, le dirigeant a intérêt à externaliser l'activité sur un marché, même si pour cela il doit supporter des coûts de transaction, c'est-à-dire des coûts d'information, d'intermédiation, de négociation et de contrôle qui se superposent au prix du marché pour le bien ou service concerné. Cette vision traditionnelle qui oppose l'entreprise de forme hiérarchique à son environnement de forme marchand ne tient pas compte du design actuel de l'organisation, toujours plus complexe et atypique. Dans un univers qualifié de « post-industriel » par Touraine (1973), et de « société en réseaux » par Castells (1998), il devient de moins en moins pertinent de considérer des choix d'organisation, par opposition entre la hiérarchie et le marché, par comparaison entre la logique du « faire » et la logique du « faire faire ». La révolution des nouvelles technologies d'information et de communication, l'ouverture des marchés à l'échelle mondiale, la disparition progressive des frontières géopolitiques dans un monde multipolaire, rend davantage interdépendant les intérêts d'une entreprise avec les intérêts des entreprises se situant dans son environnement. De ce fait, la réflexion sur l'organisation ne doit plus enfermer l'entreprise dans un périmètre cloisonné privilégiant la gestion des stocks, mais dans un périmètre ouvert privilégiant la gestion des flux. La délimitation des frontières entre l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise devient de plus en plus floue, dans la mesure où de nombreuses ressources ou compétences peuvent circuler ou être partagées entre l'entreprise et son environnement, entre le modèle hiérarchique et le modèle marchand.

Nous mobilisons cet angle d'analyse qui considère qu'une entreprise cherchera à contrôler les traits de son environnement, en élargissant ses frontières auprès de ses multiples parties prenantes au sein du même réseau.

En effet, l'approche des parties prenantes (Stakeholder) développée par Freeman (1984) présente l'entreprise comme un lieu d'échange où se croisent plusieurs types de relations entre ses parties prenantes. On attribue à cette théorie une multitude de niveau d'analyse, aux perspectives élargies qui intègrent l'approche de la responsabilité sociale des entreprises ainsi que la dimension éthique. Cette approche prend ses racines dans les travaux de Berle et Means (1932) qui pointent le développement d'une certaine pression sociale sur les managers pour qu'ils admettent leur responsabilité envers la société, qui peut être affectée par les choix et les actes de l'entreprise.

Freeman (1984) attribue le terme Stakeholder aux travaux d'Ansoff (1968) dans le cadre du Stanford Research Institute (SRI), qui transforme le terme Stockholder (actionnaire) en Stakeholder dans la perspective de pointer les intérêts que peuvent avoir aussi d'autres parties dans l'entreprise. Il considère alors que l'entreprise est tenue de donner une part équitable de satisfaction aux différents groupes dont les intérêts sont liés de façon directe ou indirecte au modèle d'affaire. Différentes définitions sont attribuées au terme « Stakeholder (SH) », nous retiendrons celle de Freeman (1984) : « *individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* ». Par ailleurs, il existe plusieurs classifications de ces parties prenantes où chaque typologie influence différemment la performance de l'entreprise. Carroll et Näsi (1997) distinguent les parties prenantes externes (consommateurs, firmes concurrentes, média, communauté locale, etc.), des parties prenantes internes (employés, propriétaire, managers). D'autres auteurs comme Freeman (2002, 2008) ; Carroll et Buchholtz (2000) ou aussi Gibson (2000) opposent les parties prenantes primaires aux parties prenantes secondaires. Dans cet article nous retiendrons la classification effectuée par Freeman (2008) qui distingue deux catégories de parties prenantes primaires et secondaires qui se placent autour de la firme. La première catégorie englobe les parties prenantes primaires comprenant les employés, les fournisseurs, les clients, les communautés locales et les investisseurs (financiers - propriétaires). Sans le soutien de ces groupes, l'entreprise cesserait d'être viable. La deuxième catégorie comprend les parties prenantes secondaires. Elle englobe les médias, des groupes d'intérêts particuliers, les groupes de protection des consommateurs, les concurrents, et les gouvernements et services publics. Il s'agit d'une délimitation plus large des frontières de l'entreprise qui englobe dans son périmètre tout individu ou groupe d'individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation de l'objectif d'une firme. Il présente alors l'entreprise comme le point central d'un réseau constitué de relations privilégiées de premier rang avec les parties prenantes primaires et de second rang avec les parties prenantes secondaires. Le fait que l'entreprise ne vive pas en autarcie mais en interaction avec la globalité de son environnement, conduit Freeman (2008) à insister sur les liens privilégiés entre l'entreprise et les parties prenantes. Ces relations ne sont plus régies par contrat, mais par un principe de collaboration guidé par la confiance, ce qui réduit le risque d'aléa moral évoqué jusqu'alors dans la théorie de l'agence et dans la théorie des coûts de transaction. Les schémas ci-dessous ([Figure 1](#) & [Figure 2](#)) montrent comment se structure le réseau des parties prenantes autour d'une firme.

Figure 1 – Les parties prenantes de l'entreprise - D'après Freeman (2008)

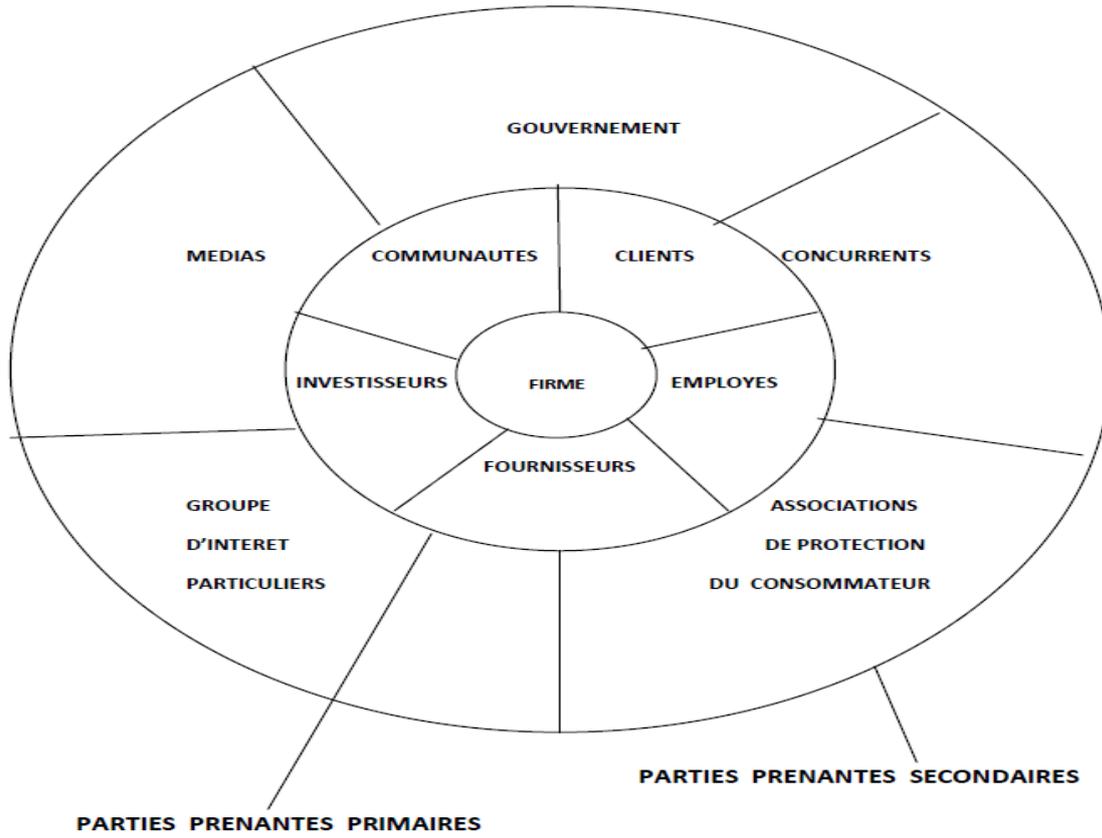
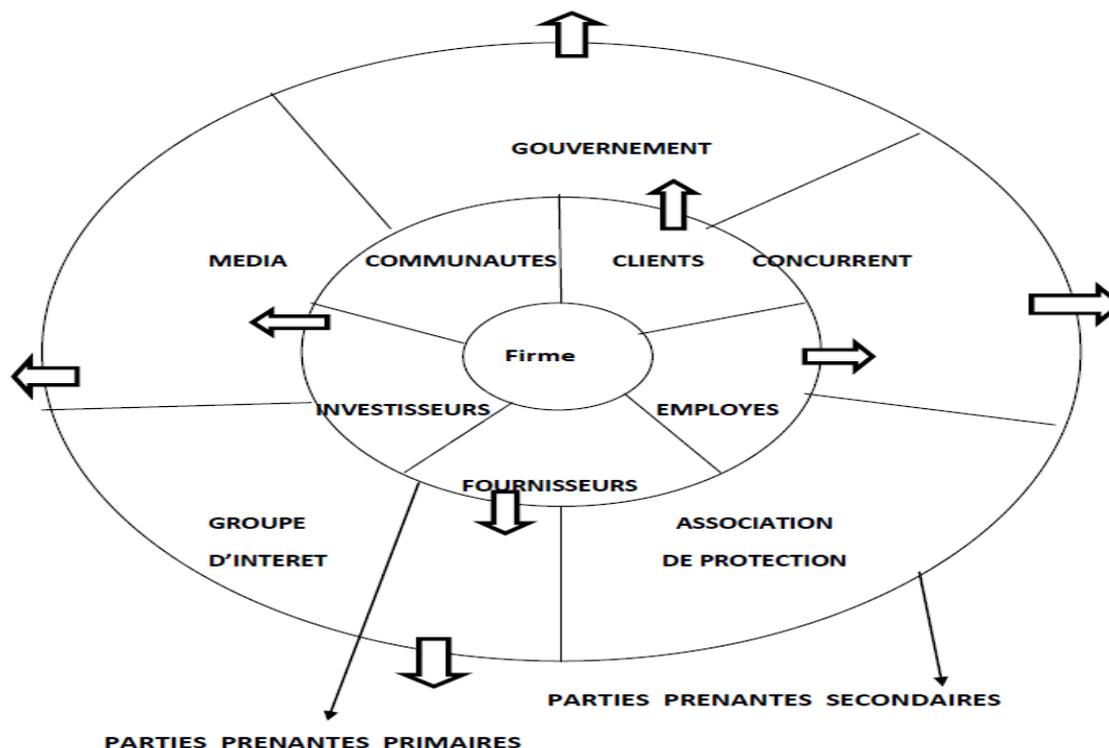


Figure 2 – Le réseau d'entreprises élargi aux parties prenantes – adaptée de Freeman (2008)



D'après Rojot, (2005) la construction d'un réseau centré sur la firme et composé de ses parties prenantes relève d'une « coordination relationnelle » qui vient s'intercaler entre « transaction récurrente » et « transaction relationnelle » au sens de Ring et Van de Ven (1992), en allusion au 'Marché' et à 'l'Hiérarchie'. Cette coordination relationnelle s'appuie sur les mécanismes de coopération et de coordination, qui « viennent cimenter cette relation inter-firmes » (Baudry, 1991). Elle se fonde sur des relations de confiance interpersonnelle qui prolonge le concept d'incrustation sociale ou aussi d'encastrement des relations économiques dans un tissu social, proposé par Granovetter (1985). Ce dernier pointe l'importance d'une vision réticulaire des relations entre acteurs. Il considère que les comportements des individus dont la rationalité est limitée, seraient mieux compris s'ils sont abordés comme étant encastres dans des réseaux de relations interpersonnelles, qualifiés de liens faibles. Ces liens généreront des relations entre les entreprises auxquels les individus appartiennent et seront de ce fait à l'origine de la constitution et de l'évolution des réseaux d'entreprise. Les transactions seront ainsi facilitées par la confiance mutuelle entre les membres. A ce niveau, la notion de « common knowledge » de Dupuy (1992) vient faciliter la coopération en générant des conventions et en favorisant la confiance.

L'approche de Powell et DiMaggio (1983) va dans ce sens aussi. La particularité de cette approche est qu'elle ne considère pas l'environnement comme un contexte matériel uniquement, mais aussi comme un contexte social et culturel où les relations de coopérations sont vitales. Cette approche considère que les organisations inter-agissent avec leur environnement : elles s'adaptent à leurs environnements complexes, mais aussi elles le modifient grâce à leurs réseaux relationnels. En conséquent, les firmes ont tendance à devenir isomorphes avec leur environnement.

Ainsi, dans le fonctionnement en réseau où la coopération devient stratégique, la vision contractuelle économique pure devient insuffisante pour cadrer tous les enjeux émergents. Donc en accord avec l'approche des parties prenantes, une vision plus large qui prend en considération le facteur social devient judicieuse. Ghertman, (2001, p :27-28) confirme ce constat et pointe la réactivité insuffisante des théories contractuellement et particulièrement de la théorie des coûts de transaction, qu'il considère incapable d'expliquer l'ensemble de la structuration des liens entre 'Donneur d'ordre – Sous-traitant'. De même, Baudry (1991, p.46-55) qui analyse les difficultés du dispositif contractuel dans le cadre d'un partenariat industriel, conclut que l'analyse contractuelle se trouve globalement fragilisée par le fait qu'elle ne prenne pas en considération « *la relation de marché dans sa totalité* » et qu'elle manque de dynamisme pour favoriser l'adaptation à un contexte changeant.

De ce fait, l'introduction des notions sociales de coopération et de confiance inhérentes à l'organisation en réseau semble mettre en difficulté la gouvernance par le simple critère « économique » et rend nécessaire la prise en considération de la dimension sociale. En conséquence, un cadre de gouvernance « socio-économique » en accord avec l'approche néo-institutionnelle et qui s'appuie sur la coopération comme principal mécanisme de gouvernance, devient plus approprié.

Même si la 'confiance' n'élimine pas totalement le risque d'opportunisme et ne fait que le réduire, elle procure cependant des avantages majeurs, que Huault (2002) résume principalement par la réduction de l'incertitude liée à toutes transactions, et dans la vision d'engagement irréversible de long terme qui réduit le risque de trahison dans la perspective de gains immédiats. Dans la même logique, Wacheux (1994) présente la confiance comme un vecteur clé d'une alliance réussie et efficace, où elle vient favoriser notamment l'engagement des acteurs, ainsi que le respect des intérêts du partenaire et de son indépendance.

Bien que la notion de confiance soit très large, Zucker (1986) parvient à distinguer des types de confiance (*intuitu personae*, relationnelle, institutionnelle) : le réseau *intuitu personae* qui émerge spontanément grâce à la connivence naturelle des acteurs, le réseau institutionnel construit en dehors des acteurs suivant des règles garantissant la confiance, le réseau relationnel construit dans l'interaction entre acteurs par un effet d'expérience. Dans le réseau des parties prenantes, la confiance peut découler à la fois des relations personnelles du dirigeant avec les acteurs de son environnement notamment lorsqu'il y a un ancrage territorial avec un sentiment d'appartenance local ; elle peut relever aussi de l'effet d'expérience dans les relations passées avec les parties prenantes, ce qui est le cas notamment lorsque le réseau se construit à partir d'appel d'offres entre la firme et ses parties prenantes. Le réseau peut également prendre une forme statutaire comme le GIE (groupement d'intérêt économique)², la confiance devient alors surtout institutionnelle.

D'une manière générale, la confiance constitue le soubassement d'une coopération réussie entre la firme et ses parties prenantes. Faute de confiance, Rojot (2005) considère que « *les jeux de coopération pure ne peuvent trouver un équilibre. Il suffit qu'un soupçon se glisse à un niveau de spécularité quelconque et la solution avantageuse, connue des deux, n'est plus vraiment mutuellement manifeste* ».

Donc nous pouvons conclure que l'accentuation des comportements opportunistes est l'une des causes d'apparition d'un réseau. À ce stade, les théories contractuelles deviennent insuffisantes pour comprendre la gouvernance des parties prenantes et pour cadrer l'ensemble des enjeux qui se complexifient. En intégrant un réseau d'entreprises qui

² Le groupement d'intérêt économique est un statut juridique adapté à la constitution d'un réseau d'entreprises à vocation marchande, car il préserve l'autonomie de gestion des membres en accord avec leur volonté de partager les résultats d'une activité commune.

s'assimile à un nœud de relations, chaque partie prenante verra ses frontières s'accroître grâce au jeu collectif. Elle s'appuiera alors principalement sur les relations de coopération qui constitueront son principal mécanisme de gouvernance, dans le cadre d'une vision socio-économique traduite par les théories néo-institutionnelles.

Comprendre la gouvernance d'un réseau de parties prenantes centré sur une firme conduit alors à comprendre comment réguler les relations spécifiques, en dehors du contrat. Dans cette mesure, ces relations peuvent-elles demeurer équitables, voire équilibrées ? Comment se répartit le pouvoir entre les parties prenantes ? Comment s'effectue la redistribution de richesse ? Comment s'effectue la relation d'ordre ? Étant donné que les enjeux des différentes parties prenantes sont divergents mais intrinsèquement liés les uns aux autres, le problème de la gouvernance au sein d'un réseau consiste à les garder en équilibre, tout en maintenant leur évolution dans la même direction, dans le cadre du processus de création de valeur. Dans la perspective d'assurer la pérennité du réseau, le principal problème porte sur un problème de dosage, à savoir comment effectuer des compromis entre les parties prenantes, ou aussi quelle priorité faut-il accorder aux parties prenantes ? En effet, dans certains cas il s'avère impossible de trouver une solution qui augmente la valeur pour toutes les parties prenantes à la fois ; il est parfois difficile de concilier en même temps les attentes de tous les membres du réseau, avec un risque de dilution de la confiance. Pour y voir plus clair sur ces questions, nous mobilisons les travaux de Moreau Deffarges (2003). Selon cet auteur il y a trois dimensions qu'il convient d'examiner avec attention pour analyser les mécanismes de gouvernance, c'est-à-dire la façon dont s'organisent le rapport de force, et le jeu des interactions entre les membres d'un réseau :

- Le pacte fondateur : le réseau est considéré comme un espace régulé de collaboration qui repose sur un pacte fondateur implicite ou explicite. Autrement-dit, il est nécessaire de comprendre avec précision le dénominateur commun entre les membres et le sentiment d'appartenance qui les fédère. Cela permet de discerner les véritables frontières du réseau, et de comprendre les enjeux stratégiques de la gouvernance.

- L'architecture du réseau : il s'agit de déterminer sous quelle forme et sous quel statut s'exprime la connivence entre les membres. Cela peut aider à comprendre dans quelle catégorie de réseau on se situe (réseau distribué, réseau piloté, réseau administré), comment se répartie le pouvoir de décision entre les membres.

- La règle du jeu relationnel : il s'agit de comprendre les codes qui structurent les interactions dans le réseau et permettent notamment d'orienter l'action collective et d'arbitrer les conflits entre les membres. Les règles déterminent les entrées et sorties dans le réseau, ainsi que le partage des gains issus de la rente relationnelle.

A partir de cette grille de lecture, Provan et Kenis (2007) préconisent de distinguer trois modes caractéristiques de gouvernance (Tableau 2) : le réseau distribué (*les relations sont équilibrées entre la firme et ses parties prenantes*), le réseau piloté (*la firme conserve un rapport de domination comme donneur d'ordre vis-à-vis des parties prenantes*), le réseau administré (*la firme et les parties prenantes sont représentées à égalité dans une structure de gouvernance comme un GIE – groupement économique*).

Tableau 2 : Tableau de synthèse sur la gouvernance du réseau

	Réseau distribué <i>Auto-gouvernance de la firme et de ses parties prenantes</i>	Réseau piloté <i>Gouvernance hiérarchique de la firme sur ses parties prenantes</i>	Réseau administré <i>Gouvernance démocratique entre la firme et ses parties prenantes</i>
Pacte fondateur	solidarité fondée sur les valeurs communes : le corporatisme, la logique de l'honneur et la réputation dans une profession, un sentiment d'appartenance à un territoire, etc. Cela tend à fédérer les parties prenantes autour des valeurs professionnelles du secteur d'activité	solidarité fondée sur les actifs intangibles (image de marque, technologie, savoir faire) détenus par la firme au centre du maillage autour de laquelle gravitent les parties prenantes primaires et secondaires	solidarité fondée sur l'affectio societatis : l'égalité de traitement avec une charte des droits et des devoirs, logique de cooptation entre membres fondateurs (la firme et ses parties prenantes) et les nouveaux membres (les parties prenantes des parties prenantes par exemple)
Architecture	Maillage dense sans trou structurel Positions de la firme et des parties prenantes interchangeableables et symétriques	Maillage en forme d'étoile / asymétrie des positions Pouvoir central de la firme en position de broker vis-à-vis des parties prenantes	Maillage avec des relais têtes de réseau Position centrale de la structure de gouvernance regroupant les têtes de réseau (représentants de la firme et des parties prenantes)
Règle du jeu relationnel	gouvernance par les conventions / régulation par les pairs limite : les passagers clandestins	gouvernance incarnée par la firme en position de pilote / régulation contractuelle et juridique limite : arbitraire de la firme en position de pilote central dans le réseau	gouvernance par des élus "démocratiques" / régulation politique conflit politique possible entre fondateurs et non fondateurs du réseau

Conclusion

Dans cet article, nous examinons l'évolution des mécanismes de gouvernance centrés dans un premier temps sur l'entreprise, puis élargi ensuite aux parties prenantes formant une structure en réseau.

Au cours de cette évolution, notre conception de la gouvernance s'est modifiée. Dans un premier temps, notre attention s'est portée sur la gouvernance au sens économique, à partir des théories sur coûts d'agence et les coûts de transaction, mettant l'accent sur le contrat comme le principal mécanisme de gouvernance. Dans ce contexte, l'entreprise adopte une stratégie individuelle dans son secteur d'activité et se comporte comme un nœud de contrats. Néanmoins, il existe une variable cachée liée à l'incomplétude des contrats. Il s'agit de l'aléa moral du dirigeant stimulé par l'asymétrie des informations avec l'ensemble des parties prenantes. Pour réduire l'aléa moral, soit l'entreprise reste dans le cadre du contrat imparfait avec ses parties prenantes, dont les actionnaires, à l'origine des crises systémiques de marché, en empilant des règles de contrôles et de surveillances, soit

l'entreprise change de mécanisme de gouvernance, en élargissant ses frontières vers une structure en réseau incluant les parties prenantes.

Dans cette éventualité, l'entreprise devient un nœud de relation. Elle se développe alors principalement en fonction des relations de coopération avec ses parties prenantes. La confiance devient le principal mécanisme de gouvernance, dans le cadre d'une vision socio-économique traduite par les théories néo-institutionnelles, étant donné qu'une approche purement économique et contractuelle s'avère insuffisante pour pérenniser la création de richesse et gérer les nouveaux enjeux de coopération émergents. Dans cette gouvernance en réseau, il est difficile de trouver un équilibre entre tous les membres, car plus le réseau s'étend des parties prenantes primaires, vers les parties prenantes secondaires, plus la confiance risque de se diluer à l'intérieur des frontières. Les difficultés de gouvernance dans le cadre de l'entreprise et dans le cadre du réseau sont précisées dans le schéma ci-dessous (Tableau 3).

Tableau 3 - L'évolution de la gouvernance

Cadre de gouvernance	Entité	<i>Entreprise</i> (Nœud de contrats)	<i>Reseau d'entreprise</i> (Nœud de relations)
<i>Vision Economique</i> - <i>Gouvernance contractuelle</i>		- Mécanisme de gouvernance: le contrat - Variable Cachée: l'aléa moral	
<i>Vision Socio-économique</i> - <i>Gouvernance relationnelle</i>			- Mécanisme de gouvernance: la coopération - Variable Cachée: la dilution de la confiance

↑ Collectif
↘ ???????

Au fur et à mesure de l'extension du réseau, l'intensification des conflits et des divergences d'intérêts entre les parties prenantes risque de fragiliser la confiance entre les entreprises-membres, en provoquant l'apparition de clans ou de coalitions au sein même du groupement de parties prenantes ? L'enjeu consistera alors d'être capable de fédérer non pas un réseau aux frontières bien délimitées, mais un réseau de réseaux, comportant plusieurs formes de solidarité en son sein, à l'image des coopératives de coopératives dans le monde agricole. Cette réflexion doit ouvrir de nouvelles perspectives de recherche.

Bibliographies

Akerlof G. (1970), The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism, Quarterly Journal of Economics, vol. 84, 488-500

Alchian A.A. ; Demsetz H., (1972), Production, information, costs and economic organization, The American Economic Review, Vol. 62, 777-795

Alchian A.A. ; Demsetz H., (1973), The property right paradigm, Journal of economic history, Vol.33, 16-27.

Ansoff H. I. (1968), Stratégie de développement de l'entreprise, Paris, Éditions Hommes et techniques.

Bancel F. (1997), La gouvernance des entreprises, Paris, Economica.

Baudry B. (1991), Une analyse économique des contrats de partenariat industriel : l'apport de l'économie des coûts de transaction, Revue d'économie industrielle, Vol.56, 46-57

Ben Letaifa S. (2012), Les écosystèmes d'affaires : enjeux théoriques et empiriques, 21^{ème} conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Lille

Berle A.A. et Means G. (1932), The modern corporation and private property, New York, Macmillan.

Brousseau E. (1989), L'approche néo-institutionnelle des coûts de transaction, Revue française d'économie, Vol.4, 123-166

Burns T.K. ; Stalker G.M. (1966), The management of innovation, London, Tavistock.

Carroll A.B.; Buchholtz A.K., (2000), Business and society: ethics and stakeholder management, Cincinnati, South-Western Publishing.

Carroll A.B.; Näsi J. (1997), Understanding stakeholder thinking: themes from a Finnish conference, Business Ethic: A European Review, Vol. 6, 46-51

Castells M., (1998), La société en réseaux, l'ère de l'information, Paris, Editions Fayard.

Coase R. (1937), The nature of the firm, Economica, Vol. 4, 386-405.

Dupuy J.-P. (1992), Introduction aux sciences sociales : logique des phénomènes collectifs, Paris, Ellipses.

Fama E.F. (1980), Agency problems and the theory of the firm, Journal of political economy, Vol.88, 288-307

Fama E.F. ; Jensen M.C. (1983), Separation of ownership and control, Journal of law and economics, Vol.26, 301-326.

Freeman R.E. (1984), Strategic Management: A Stakeholder Approach, Boston, Pitman.

Freeman R.E. (2002), Stakeholder Theory of the Modern Corporation, in Donaldson T. et Werhane P., Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach, Englewood Cliffs NJ, Prentice Hall, 38-48.

Freeman R. E. (2008), Managing for Stakeholders, in Donaldson T. et Werhane P., Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach, Englewood Cliffs NJ, Prentice Hall, 39-53.

Ghertman M. (2001), Une théorie dynamique du changement des modes de gouvernance, in Joffre P. et Germain O., La théorie des coûts de transaction, Paris, Vuibert, 27-40

- Gibson K. (2000), The moral basis of stakeholder theory, *Journal of Business Ethics*, Vol.26, 245-257
- Granovetter M. (1985), Economic action and social structure: the problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, Vol.91, 481-510
- Huault I. (2002), *La construction sociale de l'entreprise*, Caen, Editions EMS.
- Jensen M. ; Meckling, W. (1976), Theory of the firm: managerial behavior agency costs and ownership structure, *The Journal of Finance Economics*, Vol. 3, 360-605
- Macneil I. R. (1978), *Contracts: Exchange transactions and relations: cases and materials*, Mineola N.Y., Foundation Press.
- Moreau Defarges Ph. (2003), *La Gouvernance*, Paris, Que sais-je?, Presses Universitaires de France.
- Powell W.; DiMaggio P.J. (1983), The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, Vol.48, 147-60.
- Provan K.G; Kenis P (2007), Modes of network governance: structure, management and effectiveness, *The Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 18, 229-252.
- Ring P.S. ; Van de Ven A.H. (1992), Structuring cooperative relationships between organizations, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 483-498
- Rojot J. (2005), *Théorie des organisations*, Paris, Editions ESKA.
- Touraine A. (1973), *Production de la société*, Paris, Editions du Seuil.
- Wacheux F. (1994). *Coopération et alliances: à travers les recherches sur les relations inter-organisationnelles*, Lille, Cahiers de recherche du Claree IAE de Lille 1.
- Williamson O.E. (1975), *Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications*, New York, The Free Press.
- Williamson O.E. (1985), Reflection on the new institutional economics, *Journal of institutional and theoretical economics*, Vol. 141, 187-195
- Williamson O.E. (1991), *Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, 269-296
- Zucker L. (1986), Production of trust: institutional sources of economic structure 1840-1920, *Research in Organization Behaviour*, Vol.8, 53-111.

L'expérience des maisons de santé pluriprofessionnelles face aux enjeux de coordination territoriale

Gestion 2000, vol. 32, p.17-37, 2015/6

Annie BARTOLI & Jihane SEBAI

Annie.bartoli@uvsq.fr/jihane.sebai@uvsq.fr

Résumé

Proche du modèle de « *Medical Home* » développé aux Etats-Unis dans les années 90, les structures de coordination de soins suscitent aujourd'hui l'intérêt aussi bien des autorités publiques que des professionnels de santé. Dans ce cadre, les maisons de santé pluri-professionnelles (MSP) s'inscrivent en France dans une perspective de gradation de la qualité et de la continuité des soins de premiers recours, et dans un objectif d'attractivité territoriale. À l'écoute du territoire, de ses besoins et de la volonté des acteurs élus et professionnels, les MSP sont ainsi apparues comme une structure hybride entre l'hôpital et l'exercice libéral, susceptible d'apporter une réponse en termes d'attractivité médicale et de meilleure prise en charge du patient.

Cet article cherche à montrer l'enjeu de la coordination de l'offre de soins à travers une étude de cas réalisée sur un territoire de la région parisienne. En référence aux travaux de Williamson et de Ménard, sont mises en lumière les spécificités de ce modèle d'organisation, lequel est assimilé à une structure coordonnée hybride. L'attention est portée sur les spécificités de ces nouvelles formes d'organisation de l'offre de soins sur un territoire et sur leurs enjeux et limites, tout en montrant une posture d'équilibre (notamment entre continuité et innovation) dans les dispositifs mis en place.

Mots clés : Santé, Territoire, MSP, Coordination, Structure hybride

Abstract

Close to the model of "medical home" implemented in the US in the 90s, coordinated-care structures today raise the interest of both public authorities and health professionals. At the intersection of health and care, these structures - such as multi-professional houses (called MSP) in France - aim to improve quality and continuity of primary care, and to increase territorial attractiveness. As an answer to the particular needs of the various stakeholders, MSPs have emerged as hybrid structures between hospital and private medical practice. They intend to provide a solution to the concern of medical attractiveness, as well as a better treatment for the patient.

This article shows the challenge of coordinating care delivery through a case study in Paris area. Referring to the works of Williamson and Menard, the specifics of this organizational model are highlighted, and lead to the concept of hybrid-coordinated structure. Focus is directed on the specifics of these new forms of organization on a territory, as well as on their stakes and limits, while showing a balanced position (namely between continuity and innovation) in the processes in place.

Key words: Health, Territory, Medical Homes, Coordination, Hybrid Unit.

INTRODUCTION

L'accessibilité des soins constitue un élément primordial de la performance des systèmes de santé (Bärnighausen, Bloom, 2011). En France, le dispositif des soins primaires, ou « soins de premiers recours », est souvent considéré comme étant à bout de souffle. Il ne répond plus suffisamment aux attentes des professionnels et des autorités publiques et n'est plus adapté aux évolutions démographiques et épidémiologiques de la population (Juilhard et al, 2010). Les préoccupations sont en effet multiples et concernent autant l'amélioration de l'accès, de la qualité et de la continuité du dispositif de premier recours, que la prise en compte des attentes des professionnels de santé aspirant à une qualité d'exercice. C'est dans ce contexte que des structures coordonnées de soins (SCS) de type MSP se sont développées, pour tenter d'apporter une réponse aux besoins de l'organisation des soins de proximité. Le regroupement dans ces structures a pour vocation première de maintenir ou de renforcer l'offre de soins dans les espaces fragiles ou susceptibles de l'être, et s'inscrit dans un objectif d'aménagement du territoire et d'amélioration de l'accessibilité, de la permanence et de la qualité des soins de premier recours.

Si le sujet relève spécifiquement du domaine de la santé, il trouve également toute sa place dans le monde de la recherche en sciences humaines et sociales (Albouy et al, 2009) dans la mesure où ces dispositifs relèvent de logiques organisationnelles et stratégiques spécifiques. Dans ce cadre, ce travail analyse les caractéristiques de l'exercice dans les MSP vues comme de nouvelles formes d'organisation hybrides et de coordination des soins sur un territoire. Un examen théorique du concept en tant que formes d'organisation en structures coordonnées de soins et services (Bartoli, Gozlan, 2014) suit l'analyse du contexte global, explicatif de son émergence. La partie empirique de cet article porte sur une étude de cas d'un territoire en Ile de France, et met en exergue l'hybridité de telles structures de soins de proximité. La recherche tend ainsi à montrer que ce type d'organisation est susceptible d'apporter une coordination opportune entre les acteurs professionnels de santé et les parties prenantes sur le territoire, via la recherche de divers équilibres, dont ceux alliant hiérarchie et marché, coopération et compétition, public et privé, ainsi que continuité et innovation dans les dispositifs mis en place.

1. Les enjeux socio-démographiques et institutionnels

Les évolutions démographiques récentes, caractérisées par le vieillissement des médecins et la féminisation de la profession (Lapeyre et al, 2005)³ contribuerait à créer une répartition déséquilibrée de l'offre de soins de premiers recours sur le territoire national (Le Breton-Lerouillois, 2011). Par ailleurs, une augmentation des difficultés d'accès aux soins existe en raison de l'avènement de maladies chroniques et du vieillissement de la population (Martins et al, 2006).

C'est en réponse à ce contexte que des formes organisationnelles nouvelles se sont développées au fil du temps. Plus récemment, des configurations spécifiques combinant réseau et intégration – que l'on peut qualifier d'« hybrides » (Williamson, 1991) - sont apparues. On retrouve ainsi « *toutes formes d'arrangements organisationnels [donnant lieu à] une coordination significative entre des unités qui demeurent juridiquement autonomes et qui gardent des droits de propriété distincts* » (Ménard, 2003). Ces dispositifs apparaissent ainsi comme un modèle permettant de répondre à un besoin, tant pour les professionnels de

³ La féminisation aurait entraîné un assouplissement de l'exercice en réduisant le nombre d'heures de travail. [source DREES 2005].

santé (PS), que pour les décideurs publics, et pour la prise en charge des patients. Parmi eux, les maisons de santé figurent en première place et se situent à la confluence de trois processus complémentaires (Autès et al, 2009) :

- un mouvement largement engagé par les médecins généralistes de regroupement de leur activité au sein de maisons, centres ou de pôles de santé,
- une réflexion des élus régionaux sur l'aménagement du territoire en santé, avec la préoccupation des logiques de prévention, de soins de premier recours, et de continuité entre offre ambulatoire et système hospitalier ;
- une réorganisation nécessaire de l'offre de soins au vu, d'une part des contraintes de la médecine et des pathologies modernes, et d'autre part des effets induits par la baisse anticipée de la démographie médicale.

Une telle conception s'approche de celle du modèle des maisons médicales centrées sur le patient (*patient-centered medical home*) (Morin et al, 2010 ; Bras, 2011) développé notamment aux Etats-Unis dans les années 90, et de celle des centres de santé et des services sociaux développés au Québec à la suite de la réforme de 2003 (Bolduc, 2014). Ayant pour vocation de garantir la continuité de permanence des soins et de contribuer à la gradation de la qualité de la prise en charge , des programmes de « *Disease management* » se sont également développés en France, dans le but de résorber les files d'attente, réduire les taux d'hospitalisation en améliorant la prise en charge en ambulatoire des maladies chroniques, en renforçant le rôle des services et des professionnels de soins primaires (« *Primary health service*»), en intégrant dans celle-ci les services sociaux pour un soutien plus global, et en développant la coopération interprofessionnelle (Juilhard et al, 2010).

2. Coordination et organisations hybrides

2.1. Une coordination multiforme

Malgré certaines analyses pionnières comme celle de Richardson (1972), il a fallu attendre les années 1990 avec l'approche néo-institutionnelle (Grandori, Soda, 1995; Ménard, 2003), pour approfondir au plan théorique le dépassement de la vision dichotomique « marché-hiérarchie » et s'intéresser plus précisément aux formes organisationnelles hybrides. Prenant des formes variées allant des plus simples (la sous-traitance) aux plus complexes (dont certaines logiques d'alliance), l'exercice de coordination de soins peut ainsi s'inscrire dans la catégorie des formes hybrides qualifiées de « partenariat », notamment parce que ces dispositifs s'appuient sur un objectif d'image collective pour des activités basées sur la décentralisation des décisions et des acteurs appartenant à des « mondes » différents (Boltanski & Thévenot, 1991). Selon un raisonnement proche, Jaeger (2010) souligne que « *la coordination se situe dans la recherche d'une cohérence d'acteurs et de dispositifs* ». Une définition plus opératoire est également proposée par Alsène et Pichault (2007), pour lesquels « *Coordonner dans une organisation, c'est, au sein de celle-ci, répartir les ressources et les tâches, harmoniser les actes et orchestrer les activités* ». Dès lors, la recherche de cohérence dans le domaine sanitaire pourrait se traduire par une répartition des ressources et des tâches (allouer les effectifs et les moyens matériels, partager le travail, dans un objectif d'efficacité et d'équité), ainsi que par l'harmonisation des actes (aligner et/ou standardiser les actions) et par l'orchestration des activités (agencer les efforts individuels pour qu'ils se complètent et produisent un résultat efficace) (Beaucourt et al, 2014). Ainsi, Donabedian (1980) considère que la coordination des soins est « *un processus par lequel les éléments et les relations*

impliqués dans le soin pendant chacune des séquences de soin sont en cohérence ensemble dans une conception vue de manière globale »⁴.

Le terrain médical permet ainsi d'appréhender trois niveaux de coordination : (1) le niveau opérationnel ou clinique où sont accomplis tous les actes de soin et d'accompagnement des malades et de leur entourage (niveau micro), (2) le niveau « structurel » ou du dispositif de prise en charge où sont mobilisés les moyens humains et matériels pour assurer une prise en charge globale et continue (niveau méso), (3) le niveau institutionnel (niveau macro), qu'il soit local ou national, représenté par les décideurs et/ou financeurs du système de santé. A partir de cette stratification, deux types de coordination peuvent être mis en exergue : on parlera de coordination horizontale quand celle-ci se situe à un même niveau (micro, méso ou macro), et de coordination verticale quand elle fait intervenir plusieurs niveaux. Pour autant, la réflexion sur les "idéaux types organisationnels" selon Baroncelli et Assens (2002) conduit à constater que la réalité correspond plutôt à un enchevêtrement de plusieurs mécanismes de coordination, *a priori* incompatibles entre eux, tels que le prix, le contrat, l'autorité et la confiance.

2.2. Caractéristiques transversales des organisations hybrides

Selon Ménard (2003), sous cette diversité apparente des organisations hybrides, émerge un nombre limité de caractéristiques qui constituent une sorte de carte d'identité, autour du fil rouge de la coordination. C'est sur la base des trois caractéristiques clés qu'il propose (la mise en commun ou *pooling* de ressources, la contractualisation et la concurrence entre partenaires)⁵ que nous analysons la particularité de l'exercice groupé au sein des MSP.

- "Pooling" des ressources

Dans la mesure où le marché est perçu comme inapte à assurer pleinement la combinaison des ressources et des compétences dont les entités ont besoin, et où l'intégration dans une structure unifiée représenterait une perte de flexibilité et d'incitations pour les parties prenantes (Ménard, 2003), le « *pooling de ressources* » repose sur la structuration d'au moins une partie des transactions en ayant recours à des mécanismes autres que le système des prix. La complémentarité est donc un moteur de la coopération/coordination, dont on souligne volontiers qu'elle engendre de meilleurs résultats qu'une simple addition de ressources (Forgues et al, 2006, Dussauge et al., 2000). L'allocation, voire même la création, d'actifs spécifiques « *relève essentiellement d'un savoir-faire d'orchestration, de mise en musique fructueuse de la gamme des actifs individuels* » (Heitz, 2000) entre acteurs coordonnés. Abordé sous l'angle de la proximité des ressources, concept proche de la logique de similitude développée par Gilly et Torre (2000), Bouba-Olga et Grossetti (2008) mettent en exergue une dépendance entre la proximité de la coordination et la ressemblance ou la complémentarité des ressources. Cette recherche de complémentarité (actifs spécifiques, savoir-faire) n'échappe pas au domaine médical (Boelen, 2000) où les PS s'associent et se coordonnent étroitement « *dans le but d'atteindre un résultat qu'un ensemble d'acteurs ou de dispositifs agissant séparément ne pourrait pas obtenir* » (Bartoli, Gozlan, 2014). Outre l'aspect clinique, la notion de *pooling* de ressources peut donc aussi trouver tout son sens dans le cadre du partenariat entre les collectivités territoriales et les PS (Clément et al, 2009).

- Contractualisation

Dans le dispositif d'exercice coordonné, le partenariat s'inscrit dans une relation contractuelle durable, source de réciprocité transactionnelle entre les contractants (Park,

⁴ « *A process by which the elements and relationships of (medical) care during any one sequence of care are fitted together in an overall design* »

⁵ Nous retenons ces trois thèmes de Ménard pour la suite de notre analyse parce qu'ils semblent pouvoir prendre en compte d'une manière groupée la plupart des autres leviers explicatifs de la coordination. .

1996). Par ailleurs, dans le cadre de la santé vue comme un bien public, les dimensions sociales et relationnelles ont leur importance. Comme en témoigne Froehlicher (1998), « *de nombreux actes de la vie économique sont situés socialement et ne peuvent être implémentés efficacement sans l'existence d'une confiance mutuelle* ». Il ajoute que cette confiance « *contribue à faire perdurer les liens au-delà de l'exécution du contrat qui peut par conséquent être qualifié de « relationnel »* ».

Par ailleurs, l'analyse des relations transactionnelles conduit à dépasser les oppositions de type formel/informel en insistant sur leur complémentarité (Poppo, Zenger, 2002). Les tensions entre contrat et confiance sont inévitables, de même que celles entre compétition et coopération, mais il pourrait en résulter de nouvelles possibilités, et non un impossible choix (Forgues et al, 2006).

- **Entre compétition et coopération**

Ces arrangements hybrides tendent à se développer au sein d'environnements concurrentiels. Deux niveaux de concurrence (interne et externe) sont soulignés à propos de l'exercice dans les structures coordonnées de soin, dans la mesure où celles-ci reposent sur un travail d'équipe pluridisciplinaire, une organisation en système intégré, un dispositif de gouvernance, des enjeux de responsabilité et de prise de décision, avec tous les problèmes afférents à la coordination des ressources humaines et au management (Jaeger, 2010).

En interne, on peut considérer que ces configurations hybrides dans le domaine de la santé se situent à l'articulation entre compétition et coopération, rappelant ici le concept de « *coopétition* » (Gibbons et al, 1994, Nalebuff, Brandenburger, 1996). La mise en place de modalités de pilotage complémentaires au contrat peut alors s'avérer pertinente ; celles-ci reposent davantage sur « *l'autorité* », en tant que « *modalité privilégiée de pilotage des formes hybrides* » (Ménard, 1997, 2011), ce qui éloigne le fonctionnement de la logique hiérarchique reposant sur un supérieur avec des droits de contrôle et de supervision. La coopétition est également externe dans la mesure où une forme de confrontation peut se produire entre ces organisations hybrides et les autres professionnels de santé du territoire, non intégrés dans les processus de coordination territoriaux.

Avant de décliner ces concepts au plan empirique avec l'étude d'un cas, il est nécessaire d'analyser les spécificités des MSP et leur apport potentiel pour les territoires.

3. Analyse du phénomène des Maisons de Santé Pluridisciplinaires

3.1. Une tentative de réponse face aux nombreux enjeux

La dynamique en faveur de ce mode d'organisation et les vertus fonctionnelles et thérapeutiques qu'on leur prête, ont intéressé les pouvoirs publics, comme en témoigne leur place dans la loi HPST⁶. C'est ainsi que se sont développés de nouveaux groupements pluri professionnels, associant aussi bien des libéraux que d'autres PS, médicaux, paramédicaux et sociaux. Plus qu'une simple association des PS coopérant pour des actions sanitaires et préventives, la dimension sociale est fortement représentée par la coordination de soins territorialisée.

On a pu passer ainsi d'une coopération duale à un engagement tripartite, contractualisé entre PS, patients et autorités publiques. Dans ce cadre, la MSP peut être définie comme une structure (dans ou hors murs)⁷ qui rassemble plusieurs professionnels des soins de santé primaire, unis par un projet formalisé et des objectifs opérationnels concernant la santé des patients, et organisés autour des interrelations entre acteurs du territoire. Les MSP composées de professionnels de santé de catégories variées (médicaux, auxiliaires

⁶ Articles 1 (V), 39 et 40 de la loi 2009-879 du 21 juillet 2009, dite Hôpital, Patients, Santé et Territoire (HPST)

⁷ Cette définition intègre la notion des pôles de santé (Chevallard et al, 2013).

médicaux, parfois aussi pharmaciens) ont une activité de soins de premiers recours sans hébergement. Elles peuvent associer des consultations de spécialistes et participer à des actions de santé publique, de prévention, d'éducation et de recherche pour la santé et les actions sociales. Cette configuration a récemment connu une reconnaissance législative⁸ en tant que structure d'offre et d'exercice coordonné de soins ambulatoires. L'exercice en MSP cherche à répondre à plusieurs enjeux majeurs :

- Pour les pouvoirs publics, des enjeux d'équité dans l'accès géographique aux soins, au sein d'un contexte de baisse attendue du nombre de médecins (Attal *et al*, 2009), ainsi qu'un objectif de prévention et d'éducation thérapeutique (Busse *et al*, 2010 ; Ham, 2010). La faible performance du système sanitaire actuel renforce également l'enjeu économique (Heijink, 2009).
- Pour les praticiens, un enjeu d'attractivité pour lutter contre la désertification, ce qui revient à combattre l'isolement, facteur de stress et de surcharge. Il s'agit aussi d'améliorer la performance globale par l'accessibilité, la coordination, la qualité et la permanence des soins (Luciano *et al*, 2010).
- Pour la patientèle, des enjeux d'équité et de lutte contre les inégalités de santé (Couffinhal *et al*, 2005), avec une continuité, une accessibilité et une permanence du soin.

Dans ce cadre, les MSP apparaissent comme un moyen possible de maintenir une offre de soins de premiers recours dans les zones déficitaires ou fragiles. Elles ont pour vocation d'assurer une plus grande efficacité (atteinte d'objectifs de santé) et efficience (résultats obtenus à moindres coûts), dans un contexte de demande croissante et changeante, avec l'émergence de nouveaux besoins de santé (Bras *et al*, 2006 ; Ham, 2010 ; Busse *et al*, 2010). Par ailleurs, leur localisation géographique est source d'un enjeu territorial tout aussi significatif.

3.2. L'insertion dans des dynamiques territoriales

Malgré la mise en place des schémas de cohérence territoriaux (SCOT), des inégalités géographiques mettent aujourd'hui en évidence des disparités à la fois inter et intra-régionales (Barlet, Collin, 2010). La question centrale n'est donc plus seulement celle du nombre global de médecins mais bien celle de leur répartition sur le territoire national.

Soucieux de l'attractivité de leur région, du devenir des structures de soins locales (hôpitaux, maisons de garde...) et de la désertification médicale dans les territoires, des élus locaux se sont donc également saisis de la problématique de l'aménagement du territoire et y intègrent de plus en plus la variable sanitaire et médicale. Face à la nécessité de réaménager le système sanitaire, de maintenir une offre de proximité de qualité, de garantir une égalité d'accès aux soins pour tous, d'assurer la continuité des soins entre l'offre de premier recours et les prises en charge hospitalières, et de renforcer les politiques de prévention, de formation et de recherche, les MSP peuvent apparaître comme une réponse appropriée (Chevillard *et al*, 2013). Nous présentons ci-après le cas d'un territoire qui cherche à analyser et relever ce défi.

⁸ Articles 39 et 40 de la loi HPST

4. Etude de cas

4.1. Contexte et méthodologie

Cette étude de cas exploratoire a été réalisée sur le territoire d'une agglomération en région Ile de France⁹ afin d'analyser les caractéristiques et les particularités de l'exercice au sein des MSP, en tant que nouvelle forme d'organisation et de coordination sur le territoire. Le projet de recherche s'est trouvé conforté par les objectifs de la Communauté d'Agglomération du territoire, qui souhaitait engager une étude prospective et un plan d'action sur ce thème.

La méthodologie déployée est qualitative et s'enracine dans la réalité empirique (Glaser, Strauss 1967). Elle repose sur les principes de l'étude de cas comme matériau de recherche, au sens de Yin (2009), dans un travail de construction conceptuelle et théorique basée sur l'analyse empirique (Eisenhardt, 1989). Deux méthodes complémentaires sont mises en œuvre : d'une part des *focus group* avec des professionnels de santé d'une commune particulière sur le territoire exploré, de l'autre des entretiens semi-directifs avec diverses parties prenantes de la problématique traitée, dont le détail est précisé ci-après. Au total, 50 personnes ont été directement sollicitées dans le recueil de données. La méthode des *focus group*, assez utilisée dans le domaine de la santé (Moreau et al, 2004), a été choisie dans le but de pouvoir à la fois explorer les représentations des PS locaux, et comprendre les interactions entre eux. Ont été visés des PS exerçant déjà en groupe, afin de recueillir des analyses et témoignages basés sur une certaine expérience. Des entretiens semi-directifs individuels d'une durée moyenne d'une heure ont également été menés. Au total, l'échantillon se compose comme suit :

- trente-sept professionnels de santé, de spécialités et statuts confondus, travaillant en cabinets collectifs, vus au sein de cinq *focus groups*,
- treize entretiens répartis comme suit : quatre responsables de l'Agence Régionale de Santé (ARS) Ile de France, une responsable de la fédération des maisons de santé, deux élus territoriaux, six responsables territoriaux en charge des questions de santé ou de solidarité.

Une méthode de traitement de données qualitative, telle que présentée dans les travaux de Creswell (2013) et ceux de Miles et Huberman (2003), a été réalisée. Les données ont été classées selon une grille d'analyse inductive et a ensuite donné lieu à une analyse horizontale autour des thématiques¹⁰ pour chacun des entretiens, suivie d'une analyse transversale en comparant les entretiens entre eux, et avec les résultats des *focus groups*. Cela a notamment permis d'identifier certains points de convergence ou de diversité dans les discours. Les principes qui ont guidé ce travail s'inscrivent aussi dans le cadre décrit par Blanchet et Gotman (1992) concernant les enquêtes qualitatives et leur traitement. Quelques « verbatim » ont été sélectionnés pour illustrer les résultats au fil du texte.

4.2. Résultats

Les premières pratiques d'exercice en MSP sur ce territoire ont constitué une réponse à une situation de crise, liée à l'inadéquation de l'offre de soins par rapport à la demande de la population, ce qui illustre l'analyse générale réalisée ci-avant. L'étude souligne les projections des PS à court et moyen termes concernant le mode d'exercice en termes de pratique, coordination et rémunération, au sein de MSP en cours de mise en place. Les

⁹ Recherche réalisée entre fin 2013 et fin 2015 dans le cadre du programme MACOS (Management de la Coordination de l'Offre de Soins), en partenariat entre le LAREQUOI et la CASQY.

¹⁰ Thèmes principaux du guide d'entretien : exercice actuel en médecine libérale, avenir professionnel, exercice en MSP (motivations, freins, caractéristiques), mise en perspective par rapport à l'exercice en cabinet de groupe, innovations (organisationnelles structurelles, cliniques, thérapeutiques, institutionnelles), dispositifs de coordination, acteurs, défis et enjeux pour les parties prenantes.

témoignages des interviewés sont regroupés ci-après autour des trois dimensions de la coordination partenariale de Ménard.

4.2.1 Pooling des ressources

L'étude de cas souligne la spécificité des ressources et des compétences comme objectif premier recherché dans cette organisation hybride. Le choix des partenaires professionnels repose sur « une sélection » basée sur la nature des ressources (humaines, matérielles...) et des compétences (thérapeutiques, médicales et sociales) recherchées : « *On travaille en commun parce que cela nous permet de nous concerter, de partager des avis* ». La mise en commun des informations, ressources et compétences est perçue comme cruciale pour l'efficacité des dispositifs de coordination, tant au sein de la structure qu'hors murs : « *On partage d'une manière permanente l'information et pour les cas les plus compliqués, on réalise des réunions avec tous les acteurs même ceux externes à la structure* ». On y trouve des dispositifs matériels (comme le recours à un secrétariat commun, un dossier médical partagé, une salle d'attente commune, etc.), et des éléments intangibles (comme les réunions de coordination entre professionnels autour des cas thérapeutiques complexes) : « *Nous veillons à la mise en place d'un système d'information partagé au sein de notre MSP afin d'assurer une bonne coordination* ».

Au sein de la structure, un « coordinateur » a pour rôle de favoriser et de renforcer la cohésion interne. Au niveau du territoire, il ou elle assure une mission de coordination et de suivi des relations avec les partenaires extérieurs (médiation entre les PS, entre la MSP et les institutions [Assurance maladie, Conseil de l'Ordre etc.], participation aux réunions, déplacements) ainsi que la mise en œuvre des actions publiques (ciblage des patients, collecte d'informations, analyse de données, compte-rendu de l'action mise en œuvre et retours [rapports d'activités, évaluation, etc.]). Ses missions dépassent ainsi les murs de la structure pour intégrer les autres parties prenantes du territoire : « *En tant que coordinatrice, en plus de mon rôle en tant que médecin généraliste, j'organise les réunions, et je prépare les dossiers... Je veille à informer et inviter tous les acteurs indispensables en fonction du dossier... si besoin que je me déplace pour voir un autre acteur dans l'intérêt du patient, je le ferai.* »

Outre la mutualisation des compétences et des ressources, la réduction des coûts d'installation et de fonctionnement et le partage des charges de travail, restent des objectifs recherchés par les médecins interrogés : « *Les frais de structure sont importants, plus on est nombreux plus notre part à payer est moindre ...* » ; « *...c'est plus facile pour les jeunes de s'installer en cabinet de groupe, ...les patients ne les connaissent pas encore, c'est plus simple de se faire un nom dans un cabinet de groupe et mieux encore dans une MSP* »

Chacun est par ailleurs conscient du fait que l'objectif de minimisation des coûts trouve tout son sens au niveau des instances publiques, lesquelles visent également l'absorption d'une grande partie des urgences et des consultations médicales non programmées. Les MSP sont alors susceptibles d'alléger la charge des hôpitaux et de réduire les coûts de prise en charge des patients, même si cela ne semble pas encore avoir été validé par des évaluations spécifiques : « *Peut-être qu'il y a une réduction des dépenses mais pour cela il faut faire d'autres analyses auprès de l'assurance maladie. Cela reste difficile à vérifier...* » ; « *Notre objectif est d'alléger la tâche pour les urgences, mais il y a toujours ceux qui se rassurent en allant à l'hôpital* ».

4.2.2. La contractualisation

Ce volet intègre plusieurs types de contractualisation. Le premier s'appuie sur un projet de contrat immobilier signé entre la collectivité locale et les professionnels de santé, qui inclura les modalités de location des locaux d'exercice et les conditions d'exploitation des lieux en partenariat avec les acteurs sociaux et médico-sociaux du territoire. « *Peut-être que la Communauté d'Agglomération mettra en place un contrat différent pour l'exercice en MSP, puisque c'est elle qui nous louera les nouveaux locaux* ».

En ce qui concerne l'exercice coordonné, et au regard des travaux de Juilhard et al, (2010), les PS interrogés exerceront dans le cadre de différents montages juridiques. Certains seront d'abord membres d'une association loi 1901 réunis autour d'objectifs de coordination, d'amélioration de la qualité des soins, de promotion de la santé et d'objectifs de santé publique. Parallèlement, ils constitueront une société d'exercice (de type société civile de moyens, société civile professionnelle, sociétés de fait, etc.). C'est sous l'une de ces couvertures juridiques qu'est exercée leur activité professionnelle, l'association n'ayant en charge que la coordination des soins et servant d'appui pour l'accès aux aides financières auprès de la Région notamment : « *On est sous contrat pour exercer notre activité dans la structure, mais on n'a pas de contrat pour la structure et nous ne sommes pas liés par des contrats avec les autres médecins qui n'appartiennent pas à la structure* ».

Des interrogations sur l'enregistrement de la structure sous un statut juridique permettant de bénéficier des nouveaux modes de rémunération dans le cadre de la prise en charge de la coordination, de l'éducation thérapeutique et de la coopération entre les PS, sont à l'ordre du jour. « *C'est trop compliqué, il y a beaucoup de statuts, mais le cabinet que nous avons consulté nous a précisé que la SISA est le meilleur* » ; « *Pour l'exercice on travaille chacun en SCM. On fera la SISA plus tard pour avoir le financement de la coordination* ». Sous cette diversité statutaire, il apparaît que les types de contrats entre les PS d'une part, et entre les PS et la collectivité locale d'autre part, sont généralement de longue durée : « *C'est un projet d'avenir sur le long terme. C'est très important pour le territoire, son image et son attractivité. L'axe santé est notre priorité* ». Il s'agit également de distinguer les contrats qui régissent le fonctionnement et ceux relatifs à la coordination. Les entretiens indiquent que ces derniers peuvent être délibérément incomplets ou ouverts (surtout pour l'aspect financier concernant dotation et facturation forfaitaire), afin de laisser place à l'ajustement et à la renégociation.

Ces arrangements hybrides cherchent donc dans les contrats un moyen pour consolider la coopération en lui procurant un cadre flexible d'action, lequel intègre aussi une certaine logique « coopérative ». Les équipes interrogées soulignent également la forte relation de confiance et de solidarité qui unit les professionnels, aussi bien ceux appartenant aux structures que les autres acteurs du territoire qui interviennent d'une manière directe ou indirecte dans le parcours de soins. Une sorte de « réseau » s'est constituée entre ces différents acteurs dans une optique de prise en charge globale, continue et de qualité pour le patient, particulièrement pour ceux atteints de maladie chronique. Relevant d'une relation informelle, ce quasi-réseau de coordination de soin a été créé sur la base d'une confiance mutuelle. Sur ce plan, aucun contrat formel n'a été mis en place entre les différents acteurs du territoire : « *Notre priorité c'est le patient, tout n'est pas payant ou contracté* » ; « *Cela nous arrive de nous coordonner avec le pharmacien du coin ou le centre de radiologie, mais sans passer par un contrat* » ; « *On travaille en réseau, on se fait confiance les uns les autres...* » ; « *On se connaît depuis longtemps, on partage les mêmes patients depuis des années* ». La dimension contractuelle de la MSP apparaît donc comme fondamentale, tout s'efforçant de ne pas aller trop loin dans la formalisation.

4.2.3. Concurrence, coopération ou coopération ?

Comme évoqué ci avant, trois catégories de partenariat coexistent : un premier pour améliorer la gradation de soins sur le territoire et contribuer à son développement et son attractivité ; un second pour répondre aux objectifs de coordination autour du patient ; et un troisième cherchant le partage des compétences et des ressources au sein de la structure. L'étude révèle que de ces trois types de partenariat peuvent découler deux formes de concurrence : une concurrence interne au sein de la structure entre PS, et une concurrence externe mettant en confrontation les PS de la structure face aux confrères exerçant sur le même territoire.

La concurrence interne, si elle existe, est présentée comme ne pouvant relever que de la dimension thérapeutique du métier ; il est considéré comme inapproprié de parler de concurrence entre médecins et autres PS (paramédicaux, socio médicaux, infirmiers, pharmaciens, etc.). La concurrence est également décrite comme pratiquement inexistante entre les médecins généralistes et les spécialistes grâce aux compétences spécifiques et cliniques exigées par chaque domaine thérapeutique. Les recueils empiriques confirment par ailleurs que l'on peut davantage parler de « hiérarchie » et de « frontières » entre les professions, que de rivalité explicite. Sont cependant évoquées des concurrences en interne entre les PS opérant sur le même axe thérapeutique (médecine générale principalement).

Pour autant, le patient, avec son choix du médecin traitant, reste le premier moteur de cette concurrence, laquelle est aussi mobilisée par le mode de rémunération basé principalement sur le paiement à l'acte. Ainsi, « *Chacun a son domaine d'expertise, pas de concurrence entre nous...un médecin ne remplace pas une infirmière, et un kinésithérapeute ne remplace un gériatre* » ; « *On n'est pas vraiment concurrents. Chacun sa patientèle. ..Oui peut être en quelque sorte, mais pas vraiment* » ; « *C'est le patient qui choisit le médecin avec qui il se sent à l'aise...on travaille ensemble sur les dossiers pour échanger nos avis...* » ; « *A chacun sa valeur ajoutée, son expertise. C'est ça l'avantage principal de travailler dans une équipe pluri professionnelle* ».

La concurrence semble être atténuée, par ailleurs, grâce à la combinaison d'une certaine « autorité » et des institutions de coordination *ad hoc* mises en place pour répondre aux enjeux-même de sa création : la réduction de la charge de travail, l'épanouissement personnel des praticiens, et la recherche d'efficacité et d'efficacités dans la qualité de prise en charge. Selon les témoignages, les praticiens de même spécialité s'organisent pour avoir des jours de travail décalés. Dès lors, la concurrence au sein des MSP paraît moins pénalisante grâce à l'arrangement contractuel convenu entre ces différents PS, indispensable pour la mutualisation des ressources et la coordination des protocoles d'exercices de soins : « *On a planifié nos jours d'intervention en décalage pour pouvoir profiter du cabinet* » ; « *pas de problème si mes patients viennent voir mon collègue pendant mes jours de repos, je ne vois pas cela comme de la concurrence* ».

Une certaine concurrence externe reste cependant entre la structure et les acteurs de santé du territoire (les libéraux ou toutes autres formes de regroupement de santé, hôpitaux compris), non intégrés dans le dispositif de coordination de soins. « *Effectivement, les libéraux de notre territoire peuvent se sentir en danger à la suite de notre installation en MSP, mais ce n'est pas l'objectif. [...] S'ils se sentent en concurrence, ils peuvent se joindre à nous* » ; « *Les gens sont habitués à leur médecin, ils ne vont pas changer de médecin parce qu'on devient MSP* ».

Ce constat concerne principalement le monde urbain puisque sur les territoires ruraux, les regroupements des PS viennent en réponse à la désertification médicale. En revanche, la concurrence peut être accentuée dans les zones non déficitaires en soins de premiers recours. « *On n'est pas encore en zone rurale et on s'approche du désert médical.* » ; « *Les jeunes préfèrent les grandes villes, ne veulent pas s'installer ici* ». C'est à ce stade qu'intervient le rôle d'organismes publics comme l'ARS, plus particulièrement dans l'approbation des dossiers et l'accréditation des financements nécessaires au démarrage de l'activité. « *Si l'ARS accepte notre dossier de création de MSP c'est qu'ils savent qu'il y a un réel besoin* » ; « *C'est le rôle des ARS d'accepter ou pas les projets. Généralement ces projets sont prioritaires pour les zones menacées par le désert médical* »

Le rôle de la collectivité est important en termes d'aménagement du territoire (faciliter l'accès via les transports par exemple, ou aide immobilière) et/ou l'affectation des aides financières nécessaires aux projets de MSP. « *C'est l'initiative de la Collectivité de rendre le territoire plus attractif. Les patients ont besoin de professionnel* » ; « *Les projets peuvent être*

à l'initiative des professionnels ou des élus, tout dépend de l'offre de soin sur le territoire concerné » ; « Les élus locaux peuvent assurer le financement de ce type de projet comme faciliter l'accès à l'immobilier, réaliser pour le compte des professionnels un diagnostic du territoire, étape nécessaire pour le démarrage de la réflexion sur le projet ».

Comme souligné ci-avant, les témoignages des PS confirment que dans ce type de structure, l'« autorité » se substitue à la hiérarchie. L'autorité repose sur une délégation des entités juridiques coopérantes vers une instance « pilote »¹¹ qui est une entité juridiquement distincte pour la prise de décision d'intérêt commun et sa mise en œuvre. L'agrément des décisions est soumis au consentement mutuel de l'ensemble des PS partenaires, et la symétrie des droits de propriétés des partenaires est la pierre angulaire pour l'exercice de l'autorité. Malgré l'égalité formelle des droits, le leadership et le pilotage de la structure sont assurés par une personne d'influence qui, grâce à ses compétences managériales (et non forcément thérapeutiques), est capable de garantir une coopération et coordination efficaces, fondées sur une confiance mutuelle dans la continuité de la relation transactionnelle. Plus cette dernière se distingue par la mise en commun d'actifs spécifiques, plus elle semble exiger une autorité forte : « Docteur Y s'entend avec tout le monde, il trouve toujours les mots pour répondre à chacun, je pense que c'est lui qui pourrait être le pilote de notre MSP » ; « Le pilote n'est pas en fonction du statut mais en fonction de son relationnel avec tous les collègues » ; « Pas d'autorité, mais une entente. En cas de conflit, je pense que docteur Y pourra résoudre le problème ».

5. Discussion

- *Des caractéristiques hybrides:*

L'exercice en groupe semble être devenu aujourd'hui une tendance significative vers laquelle de nombreux efforts sont déployés, et ne représente plus un caractère d'exception. Au regard de la revue de la littérature, ainsi que de l'analyse contextuelle et empirique, les MSP se présentent comme un mode organisationnel hybride à plusieurs titres : entre continuité et innovation, entre public et privé, entre hiérarchie et marché, et entre coopération et compétition.

Tout d'abord, la continuité correspond à la nécessité à se conformer aux cadres institutionnels de santé publique et à répondre aux objectifs premiers du domaine, autour de la prise en charge des patients, et d'un exercice médical peu modifié. L'innovation réside dans l'engagement des élus envers l'aménagement du territoire, son développement, et son attractivité à travers l'organisation et la répartition de l'offre de soins. Pour les PS, l'innovation réside dans le caractère formel de la recherche d'une meilleure coopération des acteurs sanitaires, médicaux et sociaux, et la mise en place de protocoles novateurs et coordonnés pour les soins de premier recours. L'innovation est liée également à l'effort de développement de la prévention et de l'éducation à la santé, mais aussi à l'accompagnement et l'orientation des patients et des aidants familiaux dans le système de soins.

La recherche confirme également que le service proposé dans ce type de structure n'est ni entièrement « privé » ni entièrement « public ». Le champ de la santé peut être considéré comme touchant à un bien public, mais en ce qui concerne les modalités de la prestation, on constate des contributions croisées, publiques et privées (Bartoli, 2015), avec une dominante de statut privé pour ce qui est du service rendu dans l'activité libérale et dans

¹¹ Ce terme de pilote est issu de l'étude empirique : un membre de l'équipe est désigné par les autres PS afin d'assurer la fonction de pilotage et de gouvernance dans les maisons de santé.

les MSP. Il s'agit de regroupement de médecins offrant un service destiné au public tout en exerçant en libéral avec une logique « client-fournisseur », et une activité encadrée par des politiques publiques nationales.

Par ailleurs, les MSP se présentent comme une nouvelle forme organisationnelle « partenariale » axée sur le patient, distinguée par l'exigence de pluridisciplinarité du groupement pour assurer une offre de soins globale et de qualité. Dès lors, les phénomènes de concurrence y sont à la fois multiformes et nuancés par l'objectif de coopération, dans une perspective de « coopétition ». Enfin, si la relation au « marché » (la patientèle) est essentielle pour les PS, elle s'exerce au sein d'une structure intégrée, laquelle est fondée sur un dispositif d'autorité consensuel, en lieu et place des logiques hiérarchiques traditionnelles.

L'originalité des maisons de santé pluridisciplinaires tient donc fortement à l'ensemble de ces caractéristiques hybrides.

- *L'enjeu des pratiques de rémunération :*

La rémunération demeure une source de difficulté dans le modèle actuel des MSP à la française (Bourgueil *et al*, 2009c, Mousquès, 2011). En effet, le paiement à l'acte ne favorise pas la prise en charge globale du patient mais encourage plutôt la rapidité de la prise en charge cloisonnée. D'ailleurs, différents programmes de prise en charge coordonnée de patients s'accompagnent dans différents pays (USA, Royaume Unis, Canada, Allemagne...) par une nouvelle forme de rémunération à la performance (« *quality and outcome framework* ») qui complète et/ou remplace le paiement à l'acte. Or, en France, malgré la mise en place des Nouveaux Modes de Rémunération (NMR) depuis 2010, la rémunération individuelle et à l'acte demeure le mode d'indemnisation dominant des PS en ambulatoire, même en cas de prise en charge globale et coordonnée¹². Le règlement arbitral paru en avril 2015 prévoit la généralisation des NMR pour les pôles et maisons de santé, mais il ne sera vraisemblablement pas facile à mettre en œuvre. En effet, cette recherche révèle que la complexité des indicateurs imposés et de la démarche administrative à suivre, provoquent un faible degré d'attraction et pourraient compromettre le regroupement coordonné en soin ambulatoire. En outre, la rémunération à la performance peut être un sujet conflictuel quant à l'évaluation de la contribution de chaque PS à l'atteinte de l'objectif thérapeutique et/ou de coordination. Il s'agit certainement là d'un thème majeur à traiter pour assurer l'avenir de ces structures.

- *Des écarts entre théorie et pratique :*

Bien que la revue de la littérature ait tendance à valoriser le phénomène, l'analyse empirique réalisée dans ce cas révèle des écarts par rapport aux résultats attendus et une atteinte seulement partielle des objectifs poursuivis. Ainsi, l'exercice concret en MSP se heurte à diverses difficultés, avec des freins d'ordre organisationnel ou fonctionnel. Hormis le fait que le modèle ne repose pas sur des processus et modèles que l'on peut aisément « standardiser » ou « labéliser », et que chaque MSP semble adopter des démarches de fonctionnement et d'organisation qui lui sont propres, l'absence de définition d'une stratégie globale pour ces configurations nouvelles pourrait s'avérer pénalisante quant à leur identité et leur pérennisation. Pour autant, la maison de santé ne semble opportune que si elle apporte des réponses à la problématique de santé et à l'organisation de l'offre de soins spécifique sur chaque territoire. C'est le projet de santé qui fait « la maison » et non pas l'inverse (Autès *et al*, 2009). Des défis restent donc à relever.

¹² Cette éventualité est surtout liée à la prise en charge des maladies chroniques au parcours plus compliqué, nécessitant l'expertise et l'avis de plusieurs professionnels médicaux, paramédicaux et sociaux.

- *Un mode de coordination encore transitoire mais potentiellement prometteur :*

Malgré les différents freins auxquels il se heurte dans cette phase de transition, l'exercice en MSP en France se présente, à la lumière des analyses empirique et théorique, comme un mode de coordination prometteur, oscillant entre divers équilibres. Comme pour tous les processus de changement, la question de la pérennisation du nouveau dispositif se pose, et reste liée à la capacité des parties prenantes à identifier et réguler les problèmes et enjeux apparus dans les phases de démarrage. Elle dépend aussi bien des investissements des acteurs territoriaux que de la volonté et de l'implication des professionnels de santé eux-mêmes. Un développement de recherches sur la base des cas actuels et à venir permettrait sans doute une progression plus lucide.

CONCLUSION

Une meilleure coordination entre les acteurs de soins et ceux des secteurs social ou médico-social (Bolduc, 2014) est aujourd'hui recherchée pour une prise en charge globale, continue et de qualité. Considérées comme porteuses de dynamiques nouvelles, diverses structures de coordination de soins et services ont émergé en cherchant à rénover les modes d'exercice et à clarifier les missions des PS à chaque échelon du système de santé de premier recours. Généralement appréciées par les professionnels et encouragées par les collectivités territoriales, les MSP apparaissent comme des structures appropriées pour l'exercice coordonné permettant d'améliorer l'offre de soins de proximité.

La coordination est ainsi devenue l'enjeu et le levier de la durabilité de partenariats tripartites (entre praticiens, patients et pouvoirs publics), comme l'illustre ce travail exploratoire, conduit au sein d'un programme de recherche plus large. L'étude de cas a permis de montrer l'apport de ce type de structure dans l'amélioration des conditions d'exercice et de la permanence des soins, pour mieux répondre aux besoins des usagers, et contribuer à améliorer l'efficacité globale du système de santé, et pour activer la dynamique et le rayonnement territorial. Dans ce contexte, les MSP se révèlent être des structures de coordination de soins hybrides, articulant marché et hiérarchie, public et privé, coopération et compétition, continuité et innovation... Elles devront sans doute relever le double défi de la clarification de leur posture originale et de la démonstration des apports qu'elles représentent pour la pratique de la santé sur un territoire. Pour cela, des questions essentielles comme celles des systèmes de rémunération restent à résoudre.

Cette recherche reste toutefois spécifique, et présente des limites liées notamment aux particularismes du cas étudié. Si ces coopérations coordonnées ont contribué à améliorer l'accès et la qualité des soins primaires, leurs bénéfices plus larges au regard des différents enjeux de santé publique et à la maîtrise des coûts qu'elles sont supposées engendrer, ainsi que les spécificités organisationnelles qu'elles portent, restent à analyser dans des recherches complémentaires. Le déploiement de ces structures comme une réponse à la désertification médicale de certaines zones rurales d'un point de vue organisationnel ou comme une volonté des politiques publiques pour remédier à la désertion du métier de médecin généraliste par les jeunes diplômés d'un point de vue stratégique, constitue par ailleurs un enjeu majeur qui mériterait une analyse complémentaire et plus approfondie sur le sujet.

BIBLIOGRAPHIE

- ALBOUY V, BRETIN E, CARNOT N., DEPREZ M, 2009, « Les dépenses de santé en France : déterminants et impact du vieillissement à l'horizon de 2050 », Cahier de la DGTPE. Paris: Direction Générale du Trésor et de la Politique Economique; Rapport n°2009-11.
- ALSENE E., PICHAULT F., 2007, « La coordination au sein des organisations: éléments de recadrage conceptuel », *Gérer et Comprendre*, 87, mars, p. 61-77.
- AUTES M, DUFAY M-G, 2009, « Maisons de santé et aménagement du territoire : une dynamique à partager », *Santé Publique*, 2009/1 Vol. 21, p. 17-25.
- BARLET M., COLLIN C, 2010, « Localisation des professionnels de santé libéraux ». Journées des économistes de la santé français (JESF).
- BÄRNIGHAUSEN T., BLOOM D.E, 2011, "The Global Health Workforce" in Glied S. et Smith P., *The Oxford handbook of health economics*, Oxford University Press, New York, pp. 486-519.
- BARONCELLI, A., ASSENS Ch., 2002, "Marché-Réseau-Hiérarchie. Une réflexion sur les idéaux types organisationnels", Actes du 11^{ème} Colloque AIMS, Paris, Juin, 23 p.
- BARTOLI A., BLATRIX C, 2015, *Le management dans les organisations publiques*, 4^{ème} édition, Dunod.
- BARTOLI A., GOZLAN G, 2014., « Vers de nouvelles formes hybrides de coordination en santé mentale ; entre conformité et innovation », *Management & Avenir*. 2014/2, (68) : 112-133.
- BEAUCOURT C. *et al.*, 2014, « La coordination au sein des maisons de santé : d'une mise en cohérence à l'animation d'interactions », *Gestion et management public*, 2014/2 Volume 2/n°4, p. 61-79
- BLANCHET A, GOTMAN A, 1992, *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Paris, Nathan, 1992.
- BOELEN C., 2000, *Towards Unity for Health: Challenges and Opportunities for Partnership in Health Development. A working paper*, Genève, Organisation mondiale de la santé, p. 25.
- BOLDUC F., 2014, « L'évolution de la représentation qu'ont les gestionnaires de santé de leur travail : les impacts de la réforme québécoise de 2003 », *Gestion et management public*, Volume 2/n°4, p. 5-20.
- BOLTANSKI L., THEVENOT L, 1991, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- BOUBA-OLGA O., Grossetti M., 2008, « Socio-économie de proximité », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine* 3, 311-328
- BOURGUEIL Y, MOUSQUES J., MAREK A, 2009, « La pratique collective en soins primaires dans six pays européens, en Ontario et au Québec : état des lieux et perspectives dans le contexte français », *Santé publique*, 21 (4), 27-38.
- BRAS P-L, DUHAMEL G, GRASS E, 2006, *Améliorer la prise en charge des maladies chroniques : les enseignements des expériences étrangères de «Disease management »*, Paris, La Documentation Française, rapport.
- BRAS, P-L, 2011. « Réorganiser les soins de premier recours : les maisons médicales centrées sur le patient aux États-Unis », *Pratiques et Organisation des Soins* volume 42 n° 1 / janvier-mars.
- BUSSE R, BLÜMEL M, SCHELLER-KREINSEN et, ZENTNER A, 2010, "Tackling Chronic Disease in Europe: Strategies, Interventions and Challenges", *European Observatory on Health Systems and Policies, Observatory Studies Series*, 20.
- CHEVILLARD G, *et al.*, 2013, « Maisons et pôles de santé : places et impacts dans les dynamiques territoriales d'offre de soins en France », document de travail, IRDES, DT n° 57, Novembre.
- CLEMENT M-C *et al.*, 2009, « Les maisons de santé : un nouvel équilibre entre accessibilité, continuité des soins et organisation des médecins libéraux » *Premiers résultats de l'évaluation exploratoire des Maisons de santé de Franche-Comté et de Bourgogne*, *Santé Publique*, 2009/hs1 Vol. 21, p. 79-90.

- COUFFINHAL A, DOURGNON P et al, 2005, Politiques de réduction des inégalités de santé, quelle place pour le système de santé ? Un éclairage européen. Deuxième partie : quelques expériences européennes, Questions d'économie de la santé, IRDES, (02), 93.
- CRESWELL J-W, 2013, Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches, SAGE Publications, 2013, 304 p
- DONABEDIAN A., 1980, "The definition of quality and approaches to its assessment". Ann Arbor, MI: Health administration Press, 1980
- DUSSAUGE P., GARRETTE B., MITCHELL W, 2000, "Learning from Competing Partners: Outcomes and Durations of Scale and Link Alliances in Europe, North America and Asia", Strategic Management Journal, vol. 21, n° 2, 2000, p. 99-126.
- EISENHARDT K-M, 1989, "Building Theories from Case Study Research", Academy of Management Review, Vol. 14 (4), 532-550.
- FROELICHER T, 1998, « Les liens sociaux entre dirigeants et le déclenchement de la coopération interentreprises », Finance Contrôle Stratégie — Volume 1, N° 1, mars 1998, p. 99 - 124.
- FORGUES B. et al, 2006. « Relations interorganisationnelles. Conceptualisation, résultats et voies de recherche », Revue française de gestion 2006/5 (no 164), p. 17-31.
- GIBBONS M et al, 1994, The New Production of Knowledge, Londres, Sage Publications.
- GILLY J.P., TORRE A., 2000, Dynamiques de Proximité. L'Harmattan, Paris.
- GLASER B. and STRAUSS A, 1967, The Discovery of Grounded Theory. Strategies of Qualitative Research, London Wiedenfeld and Nicholson.
- GRANDORI A., SODA G., 1995, Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms.
- HAM C, 2010, "The Ten Characteristics of the High-Performing Chronic Care System", Health Economics Policy and Law, 5 (1): 71-90.
- HEIJINK R., RENAUD T, 2009, Études de coûts par pathologie : une comparaison méthodologique entre cinq pays : Allemagne, Australie, Canada, France et Pays-Bas, IRDES, 143.
- HEITZ M., 2000, « les coopérations interentreprises : une grille de lecture », Finance, Contrôle, Stratégie, Volume 3, N° 4, décembre 2000, p.57 – 81.
- JAEGER M, 2010, « Introduction », Vie sociale, vol 1 (N° 1), p. 9-12.
- JUILHARD J.M, CROCHEMORE B. et al, 2010, Le bilan des maisons et pôles de santé et les propositions pour leur déploiement : Ministère de la Santé et des Sports, secrétariat d'État à la politique de la ville, secrétariat d'État à l'aménagement du Territoire, janvier.
- LAPEYRE N., LE FEUVRE N, 2005, « Féminisation du corps médical et dynamiques professionnelles dans le champ de la santé », Revue Française des Affaires sociales, pp 59-82.
- LE BRETON-LEROUVILLOIS G, 2011, Atlas de la démographie médicale en France, situation au 1er janvier 2011. Sous la direction de De Romestaing P Paris: Conseil National de l'Ordre
- LUCIANO L, MOUSQUÈS J., BOURGUEIL Y, 2010, "Payment Pilots in Primary Care Group Practices", Health Policy Monitor.
- MARTINS J., DE LA MAISONNEUVE C., 2006, « Les déterminants des dépenses publiques de santé et les soins de longue durée : une méthode de projection intégrée ». Revue économique de l'OCDE, (43), 133-161.
- MENARD C, 1997, « Le pilotage des formes organisationnelles hybrides », Revue économique. 48 (3), 741-750.
- MENARD C, 2003, « Économie néo-institutionnelle et politique de la concurrence les cas des formes organisationnelles hybrides ». In: Économie Rurale, 277-278.
- MENARD C, 2011, Hybrid Modes of Organization. Alliances, Joint Ventures, Networks, and Other 'Strange' Animals. Robert Gibbons and John Roberts (eds). The Handbook of Organizational Economics, Princeton University Press, pp.1066-1108.
- MILES M-B., HUBERMAN A-M, 2003, Analyses des données qualitatives, De Boeck Supérieur, 632p.
- MOREAU A, DEDIANNE MC. et al, 2004, « Méthode de recherche, s'appropriation la méthode du focus group », La revue du praticien, médecine générale, 645,(18), 382-384.

- MORIN L et al, 2010, « Modalités d'application du « *disease management* » concernant l'organisation et la rémunération des professionnels aux USA, en Allemagne et en Angleterre : perspectives pour la France », Santé Publique, 5 (22), 581-592.
- MOUSQUES J., 2011, « Le regroupement des professionnels de santé de premiers recours : quelles perspectives économiques en termes de performance ? », Revue française des affaires sociales, 2 (2-3), 253-275.
- NALEBUFF B. & BRANDENBURGER A, 1996, "Coopetition, Currency/Doubleday", Organization Studies, 16 (2), 183-214.
- PARK S-H., 1996, "Managing an Interorganizational Network: A Framework of the Institutional Mechanism for Network Control", Organization Studies, 17(5), 795-824.
- POPPO L, ZENGER T., 2002, "Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements?", Strategic Management Journal, vol. 23, n° 8, 2002, p. 707-725.
- RICHARDSON, G. B., 1972, "The Organisation of Industry". The Economic Journal 82.327 (1972): 883–896.
- WILLIAMSON O.E, 1991, "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural", Alternatives Administrative Science Quarterly. 36 (2), p. 269-296.
- YIN R.K., 2009, Case Study Research. Design and Methods, 4th Edition, Sage Publications.

COMMUNICATIONS

Pour une meilleure employabilité des nouveaux diplômés : réflexions et propositions

Actes du Colloque CEMADIMO
L'employabilité / Enseignement supérieur : Défi des Universités
7 – 8 Mai 2014 - Beyrouth - Liban

Bessem BOUBAKER

Bessemboubaker@yahoo.fr

Résumé:

Cette recherche constitue un état des lieux des mécanismes mis en œuvre par certaines universités et une réflexion sur les enjeux actuels, pour minimiser le chômage et relancer l'employabilité des nouveaux diplômés de l'enseignement supérieur. A partir de ces différents constats et expériences, Nous mettons en évidence les principales démarches suivies, à savoir, l'adaptation de la formation proposée au besoin du marché professionnel, la réalisation de partenariats entre les universités et les acteurs professionnels, ainsi que la favorisation des processus incitant les étudiants à entreprendre leurs propres projets à travers un accompagnement de la part de l'université et les institutions publiques et privées.

Mots-clés : Employabilité - Diplômés – Universités - Enjeux

Introduction

A partir de différents constats de certains pays à propos de l'employabilité des jeunes diplômés, nous ferons dans cette communication un état des lieux sur les processus pratiqués par les universités, mais également les mécanismes mis en œuvre par les états pour minimiser le chômage des nouveaux diplômés de l'enseignement supérieur. Nous présenterons notamment, les intérêts et contraintes des différents dispositifs permettant de favoriser l'employabilité en mettant en évidence le rôle devenu nécessaire de l'université. En plus du rôle de cette dernière, nous mettons en évidence les différents outils et processus qui semblent être efficaces ces dernières années.

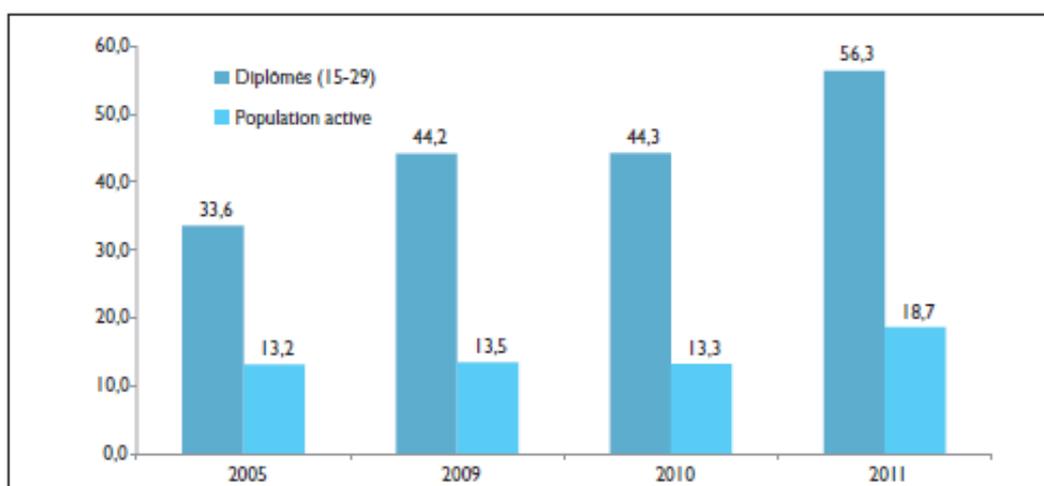
Parmi les différents outils et mécanismes pratiqués, que ce soit par l'université ou l'état, nous nous intéresserons particulièrement à l'étude d'un nouveau processus mis en place par le ministère de l'enseignement supérieur et le ministère de la formation professionnelle et de l'emploi en Tunisie. Ce dispositif consiste à soutenir les nouveaux diplômés pour créer leurs propres projets, et ce à travers la participation à un concours national des meilleurs plans d'affaires réalisés par les étudiants comme projets de fin d'études. Le but est de mieux exploiter les capacités de création chez l'étudiant, à travers la préparation de projets innovants au cours du dernier semestre de la licence ou du master professionnel.

A partir de ces conclusions et des différentes expériences étudiées, nous fournirons des propositions pour une meilleure employabilité durable.

1- Evolution du marché de l'emploi des diplômés

Au cours de la dernière décennie, l'insertion professionnelle des jeunes diplômés semble de plus en plus difficile dans plusieurs pays de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (MENA). L'enquête nationale¹³ menée en Tunisie montre bien cette difficulté à travers l'évolution du taux de chômage (figure 1).

Figure 1 : Évolution du taux de chômage des jeunes diplômés (15-29 ans) et de la population active, 2005 à 2011



Source : Enquête nationale sur l'emploi en Tunisie, 2005, 2009, 2010, 2011.

¹³ Enquête nationale sur l'emploi en Tunisie 2005, 2009, 2010, 2011

Pour faire face à cette situation, il semble aujourd'hui fondamental de revoir en permanence les outils et programmes pédagogiques en fonction de l'évolution du marché de travail. Ceci peut être réalisé à travers un échange permanent avec des professionnels de différents domaines et l'analyse des transformations du marché de l'emploi en termes de compétences et qualifications recherchées. Cette évolution devient aujourd'hui de plus en plus importante notamment en fonction de l'évolution des nouvelles technologies et des nouveaux outils utilisés dans les différents domaines. Pour l'identification des besoins du marché, il est nécessaire de procéder régulièrement à l'analyse de l'évolution des emplois et valoriser les différentes spécialités (Bruyère et Lemistre, 2010) en cohérence avec cette évolution.

Selon une étude¹⁴ réalisée en 2009 conjointement entre la Banque mondiale et le Ministère de l'emploi et l'insertion professionnelle en Tunisie, les diplômés tunisiens qui trouvent le plus de difficultés d'insertion sont les maîtrisards en droit, en science de la vie, en langue arabe, en sciences humaines et en économie. Les techniciens supérieurs en agriculture, droit, gestion, comptabilité et finances et ne sont pas épargnés également de ces difficultés d'insertion.

Par ailleurs, le rapport¹⁵ de l'Évaluation de la Coopération de la Commission Européenne avec la Tunisie en 2011 montre que le marché du travail a fortement évolué en fonction du développement socio-économique du pays. On constate ainsi une baisse importante dans le secteur de l'agriculture et de la pêche et une progression des emplois dans le secteur des services et du commerce.

2- Mécanismes et outils mis en place par les états et les universités pour l'insertion professionnelle

Les différents pays sont tenus à mettre en place des outils permettant de développer l'insertion professionnelle des nouveaux diplômés. Ces outils, consistent à offrir des aides aux entreprises qui recrutent ces nouveaux candidats dans le marché de travail.

En Tunisie, par exemple, l'Etat a mis en place un outil appelé, Stage d'initiation à la vie professionnelle (SIVP). Ce stage est destiné aux nouveaux diplômés dépourvus d'expérience professionnelle. Le deuxième outil est celui de l'encouragement des étudiants à la création de projet dès la préparation du projet de fin d'études universitaires sous forme de « business Plan ». Cet encouragement est réalisé sous forme de formations complémentaires et d'accompagnement par des professionnels experts et en offrant des prix intéressants pour ceux qui ont des projets innovants.

Au Maroc, le gouvernement a mis en place trois mécanismes¹⁶. Le premier appelé « *Idmaj* » qui consiste à proposer des contrats d'insertion accompagnés par des exonérations fiscales en fonction du salaire du nouveau recruté. Le deuxième outil sous le nom « *Taehil* » permet de dispenser de formations qualifiantes complémentaires financées par l'état pour les chercheurs d'emplois. Le troisième outil « *Moukawalati* » consiste à encourager la création

¹⁴ Banque mondiale (2009), Dynamique de l'emploi et adéquation de la formation parmi les diplômés universitaire. L'insertion des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur - Promotion 2004, *Document conjoint du Ministère de l'Emploi et de l'Insertion Professionnelle des Jeunes en Tunisie et de la Banque mondiale, Juillet 2009.*

¹⁵ Évaluation de la Coopération de la Commission Européenne avec la Tunisie (2011), Évaluation de niveau national, *Rapport final, volume 2.*

¹⁶ Tableau de bord social (2013), Ministère de l'économie et des finances au Maroc, Direction des Etudes et des Prévisions Financières, Juillet 2013.

des petites entreprises à travers différentes formes comme l'exonération fiscales et les offres de financement.

Selon les conclusions des travaux¹⁷ (2012) de l'Union européenne, il est souligné que pour atteindre les objectifs visés en termes d'employabilité des diplômés, le fond social européen a un rôle important à jouer dans l'amélioration des perspectives d'emploi et des niveaux de compétences des jeunes et dans la mise en œuvre des politiques aux niveaux national, régional et local afin d'accroître l'accès des jeunes au marché du travail et leur employabilité. Il est demandé aux États membres, de promouvoir notamment les stages et les contrats d'apprentissage d'une façon plus efficace en tenant compte des nouvelles conditions du marché du travail.

Par ailleurs, nous considérons que le stage en entreprise pendant les études universitaires, reste toujours un moyen intéressant si ce n'est pas essentiel dans plusieurs domaines pour une insertion professionnelle rapide. Les compétences acquises au cours du stage sont généralement très bénéfiques pour entamer la carrière professionnelle. Cependant, l'intérêt du stage dépend souvent de son déroulement et l'implication des stagiaires dans les activités de l'entreprise. En effet, nous constatons parfois que le stage est réalisé comme formalité obligatoire pour l'étudiant pour valider son projet de fin d'études sans être considéré comme opportunité intéressante pour une éventuelle insertion professionnelle. Cette problématique se pose davantage ces dernières années pour analyser les causes de cette défaillance du côté de l'entreprise, de l'étudiant et de l'université.

A partir de ces constats, la réflexion sur d'autres formes de projets de fin d'étude autres que le stage s'avère intéressante. Parmi ces formes, on cite le projet de création d'entreprise « business plan » qui commence à être pratiqué par certains établissements.

3- Résultats de la formation entrepreneuriale et des dispositifs d'accompagnement des diplômés en Tunisie

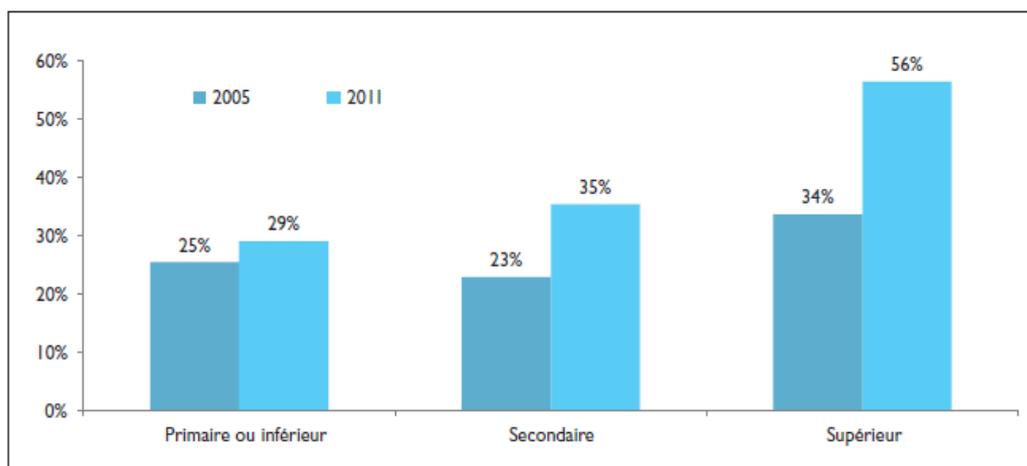
Nous présenterons des conclusions et des propositions à travers l'analyse des résultats de l'enquête réalisée conjointement par la Banque mondiale et le ministère de la formation professionnelle et de l'emploi en Tunisie, consacrée à l'évaluation de l'impact du concours des meilleurs plans d'affaires «Entreprendre et Gagner».

3-1- Enquête et analyse de l'évolution du taux de chômage

Le chômage des diplômés de l'enseignement supérieur en Tunisie ne cesse d'augmenter pendant ces dernières années. Le taux de scolarisation en progression et l'inadéquation de certains parcours par rapport au marché de travail sont des causes parmi d'autres qui peuvent expliquer cette évolution du taux de chômage de cette catégorie de population.

¹⁷ Conseil de l'union européenne - Conclusions du Conseil sur l'employabilité des diplômés des systèmes d'éducation et de formation, 3164^{ème} Conseil éducation, jeunesse, culture et sport - Bruxelles, 10 et 11 mai 2012

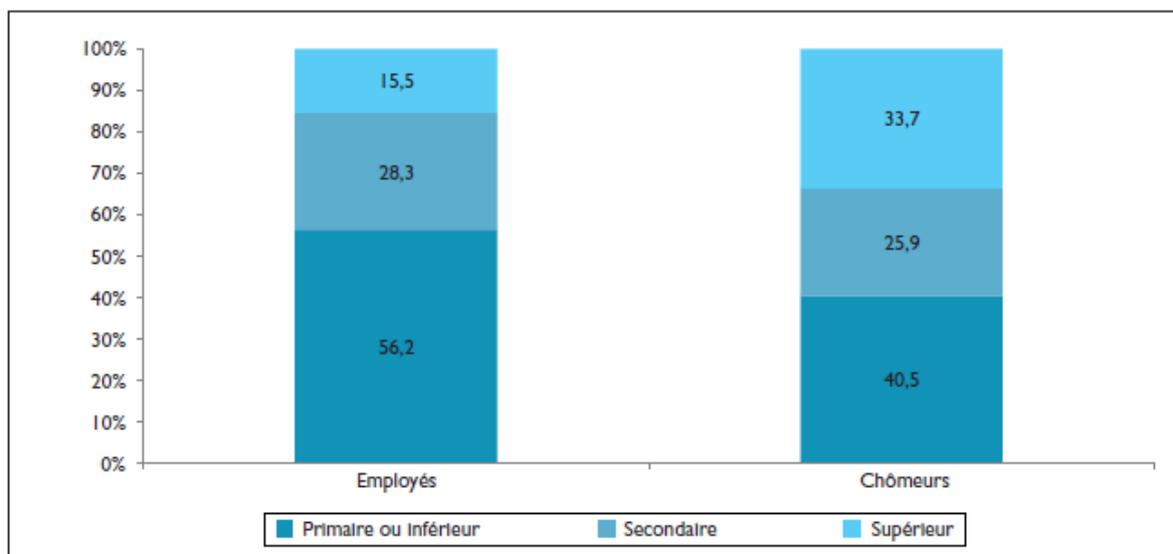
Figure 2 : Taux de chômage des jeunes (15-29 ans) par niveau d'instruction, 2005 et 2010



Source : Enquête nationale sur l'emploi en Tunisie, 2005, 2010.

Les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur (15-29 ans) représentent 15,5% de la population active en Tunisie en 2010 et constituent 33,7% des chômeurs (figure 3).

Figure 3 : Niveaux d'instruction des jeunes travailleurs et chômeurs (15-29 ans), 2010



Source : Enquête nationale sur l'emploi en Tunisie, 2010.

Les résultats de l'enquête nationale sur l'emploi en Tunisie montrent que 48% d'un sous-groupe de diplômés en licence appliquée de 2010 restent sans emploi pendant neuf mois en moyenne après la fin de leurs études universitaires.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer la difficulté et le retard d'accès des diplômés universitaires au marché de travail. Parmi ces facteurs, nous notons la faible création d'emplois par rapport au nombre de nouveaux diplômés, l'inadéquation des compétences des nouveaux diplômés aux besoins du marché de travail en continuelle évolution et la régression de l'offre d'emploi d'une année à une autre dans le secteur public devenu saturé.

Pour dépasser ces contraintes, il est devenu nécessaire que le secteur privé se développe davantage à travers des projets innovants. Ce développement dépend de la capacité de

création chez les jeunes mais aussi de l'amélioration de la qualité du système pédagogique permettant de favoriser l'esprit de création chez les étudiants.

3-2- Impacts du programme pilote de formation entrepreneuriale

Pour faire face à l'évolution du taux de chômage des diplômés, des programmes sont mis en place dans certains pays pour contribuer à améliorer l'employabilité des diplômés. Nous présentons un programme pilote de formation entrepreneuriale destiné aux étudiants tunisiens en licence appliquée qui a été mis en place depuis l'année universitaire 2009-2010. Ce programme représente une «voie entrepreneuriale» accompagnée par un concours national intitulé «Entreprendre et Gagner».

En effet, pour obtenir leur diplôme, les étudiants participant à ce concours doivent préparer leurs projets de fin d'études en rédigeant un plan d'affaires au lieu du mémoire ou du rapport de stage. Pendant cette phase, un accompagnement personnalisé (coaching) est fait pour ces étudiants. Les 50 meilleurs plans d'affaires sélectionnés par une commission nationale sont récompensés et leurs concepteurs reçoivent un capital de départ qu'ils utilisent comme une mise de fonds propres pour créer le projet correspondant à leur plan d'affaires.

Ce programme qui consiste à fournir aux étudiants le savoir faire et les formations nécessaires pour entreprendre, a permis à plusieurs diplômés de créer leurs propres projets. Cependant l'impact de ce programme sur le nombre précis de projets créés reste difficile à déterminer avec précision.

Nous nous basons ici sur les résultats du dernier rapport¹⁸ de l'enquête réalisée sur un échantillon de 1702 étudiants, dont la moitié participait à la voie entrepreneuriale en préparant un plan d'affaires d'un nouveau projet, et l'autre moitié suivait la filière habituelle (stages et mémoires traditionnels) qui servait de groupe de contrôle.

Nous remarquons également, que le programme permet d'améliorer les connaissances commerciales, les qualités comportementales et d'étendre les réseaux entre les participants et les différents acteurs impliqués. Cependant, ce programme n'a pas amélioré l'insertion professionnelle des diplômés pour des postes de salariés. En effet, le taux de chômage des diplômés qui n'ont pas créés leurs projets reste important

Par ailleurs, la formation et l'encadrement fourni par les coachs et les services de l'emploi constitue une variable importante et devrait être renforcée pour offrir un meilleur accompagnement pour les participants à ce programme. Le soutien technique pourrait être amélioré en optimisant le choix des tuteurs formateurs et des coachs du secteur privé.

Pour être plus efficace, cette voie entrepreneuriale est complétée par d'autres mécanismes. Après la remise des diplômes, certains bénéficiaires du programme peuvent avoir un soutien sous forme d'un appui à une demande d'emprunt après des banques impliquées dans ce processus.

4- Enjeux et rôles de l'université pour le développement de l'employabilité des diplômés

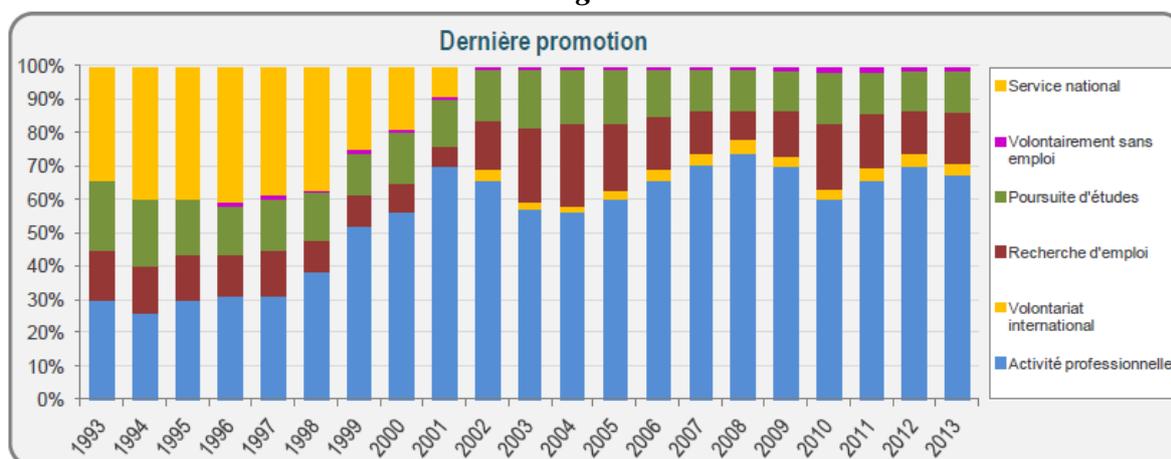
La gouvernance des établissements de l'enseignement supérieur dans certains pays est caractérisée souvent par le manque d'autonomie, la centralisation et les multiples procédures administratives. Ce qui représente une contrainte importante pour mettre en

¹⁸ Rapport des résultats de l'évaluation d'impact du Concours des meilleurs plans d'affaires «Entreprendre et Gagner», Document conjoint de la Banque mondiale et du Ministère de la Formation professionnelle et de l'emploi – Juin 2012

œuvre des actions spécifiques à chaque établissement et à chaque région par rapport à l'employabilité. Il nous semble qu'il y a **un besoin d'autonomie des établissements universitaires** pour favoriser des actions et des initiatives efficaces pour développer l'employabilité des diplômés de ces établissements.

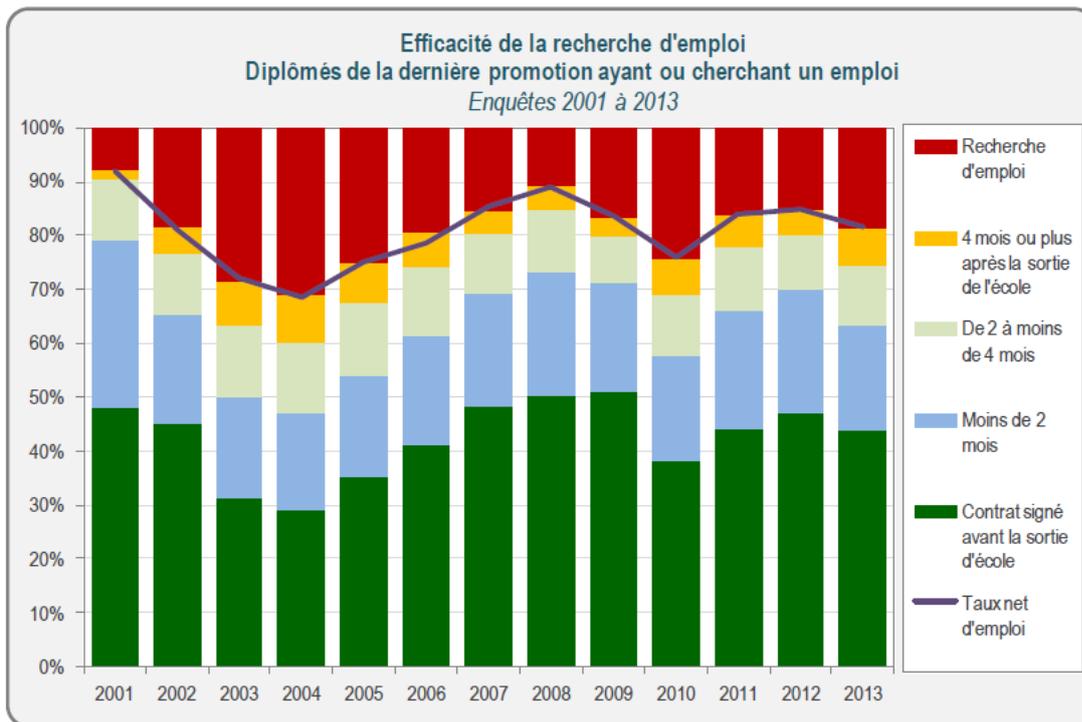
Il est important que chaque établissement dispose d'**un tableau de bord sur l'état de l'employabilité pour chaque filière** permettant d'étudier l'évolution de la demande des diplômés de chaque formation par le marché de l'emploi. L'établissement universitaire peut réaliser des enquêtes régulières annuelles auprès de ses anciens diplômés pour se renseigner sur leurs situations professionnelles et de leur évolution de carrières. Les résultats de ces enquêtes peuvent être ensuite centralisés pour permettre aux réseaux d'établissements d'avoir des résultats pertinents et significatifs. Nous citons comme référence l'exemple des grandes écoles en France qui réalisent régulièrement ces enquêtes permettant de constater l'évolution de la situation des diplômés, comme le montrent les figures 4 et 5.

Figure 4



Source : L'insertion des diplômés des grandes écoles, résultats de l'enquête 2013, Conférence des grandes écoles, Juin 2013

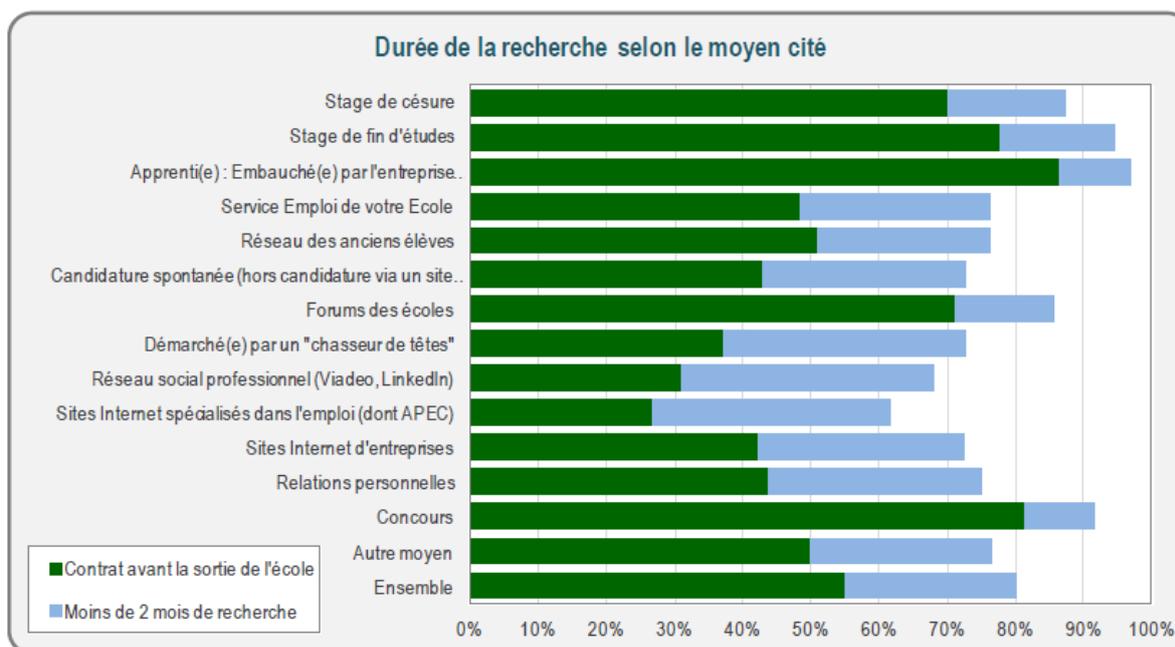
Figure 5



Source : L'insertion des diplômés des grandes écoles, résultats de l'enquête 2013, Conférence des grandes écoles, Juin 2013

Le processus de suivi des anciens diplômés peut être réalisé à travers notamment un contact permanent de l'établissement universitaire avec les organismes nationaux d'emplois pour acquérir les statistiques concernant les diplômés en chômage. Les résultats de ces enquêtes permettent d'identifier les moyens utilisés par les diplômés pour la recherche d'emploi (Figure 6) ainsi que les contraintes rencontrées lors de cette étape. Cela permet également de réfléchir à l'évolution de la formation offerte pour la mieux adapter aux besoins du marché de travail.

Figure 6



Source : L'insertion des diplômés des grandes écoles, résultats de l'enquête 2013, Conférence des grandes écoles, Juin 2013

Par ailleurs, l'absence de structures et cellules spécialisées en insertion professionnelle laisse les établissements de l'enseignement supérieur focalisés sur l'aspect de gestion des enseignements et de l'administration et en déconnexion avec l'environnement professionnel. Cela peut ressembler à une entreprise qui produit et fonctionne sans département « marketing » qui étudie les besoins du marché et permet de commercialiser les produits de l'entreprise.

L'ouverture de l'établissement de l'enseignement supérieur sur son environnement devient donc nécessaire. **La création de structures et cellules d'insertion professionnelle au sein des universités** peut favoriser cette ouverture. En effet, ces cellules se préoccupent des relations avec l'environnement professionnel pour connaître les profils demandés par les entreprises des différents secteurs, gérer les demandes et offres de stages et développer éventuellement la formation en alternance. L'efficacité de ces cellules dépend notamment du profil des ressources humaines assurant cette fonction et la disposition d'outils et de stratégies de travail efficaces.

Cette ouverture se fait également à travers, **l'implication des étudiants par des initiatives et des activités associatives**. En effet, l'existence de ces activités était et reste toujours bénéfique pour les étudiants au cours de leurs études universitaires mais aussi après avoir décroché leurs diplômes. La réalisation des activités avec les entreprises a plusieurs avantages. Cela permet à l'étudiant, notamment de développer sa capacité de communication avec les professionnels, d'être sensibilisé au besoin du marché en termes de capacités et de compétences adaptées avec le contexte actuel et le besoin du marché professionnel, et de se positionner dans le réseau des professionnels et développer des relations facilitant son insertion professionnelle dès l'acquisition du diplôme. La création par exemple, d'un **réseau des anciens étudiants de chaque établissement** est souvent très bénéfique pour les diplômés afin de garder le contact et de profiter des opportunités et des recommandations générées entre eux. Ceci est facilité par l'utilisation des sites de réseaux sociaux et professionnels.

En effet, l'intégration dans des réseaux professionnels et la réalisation d'activités collectives sont favorisées, aujourd'hui par l'utilisation des **réseaux sociaux et professionnels comme catalyseurs d'opportunités** diverses. En effet, la réussite de l'individu dépend souvent de sa capacité à saisir les opportunités qui se présentent tout au long de son parcours. Il existe aujourd'hui plusieurs outils qui favorisent ces opportunités comme les réseaux sociaux et professionnels (Linkedin, Viadéo, etc.). Nous constatons ces dernières années, l'apparition de différents réseaux numériques professionnels « nationaux » qui ressemblent aux réseaux connus au niveau international. L'avantage de ces réseaux est de prendre en compte les spécificités de chaque région et de faire connaître et rapprocher les compétences aux entreprises dans le marché national ou régional.

L'employabilité des diplômés peut être développée aussi à travers, l'établissement de **partenariats et conventions entre l'établissement de l'enseignement supérieur et les différents acteurs et organismes professionnels** que ce soit dans le secteur privé ou public. En effet, ces conventions sont bénéfiques non seulement pour les offres de stages pour les étudiants mais pour permettre aussi à l'université d'étudier le marché professionnel et de faire évoluer son offre de formation.

Dans cette perspective, les conclusions des travaux¹⁹ (2012) de l'Union européenne a propos de la coopération européenne en matière d'enseignement et de formation professionnelle pour la période 2011-2020, soulignent que les pays devraient **encourager les partenariats entre centres d'enseignement et de formation, partenaires sociaux et autres parties concernées** dans le but d'assurer une meilleure transmission d'informations sur les besoins du marché du travail et une meilleure adéquation entre ces besoins et l'acquisition de connaissances, d'aptitudes et de compétences. La réalisation de cet objectif dépend notamment de **l'amélioration des systèmes de formation comme le stipule l'initiative phare de la stratégie Europe 2020** intitulée "Une stratégie pour des compétences nouvelles et des emplois: une contribution européenne au plein emploi"

Par ailleurs, la fonction des établissements de l'enseignement supérieur ne se limite pas à la formation des étudiants, mais aussi à la recherche scientifique. Cette dernière trouve souvent sa pertinence lorsqu'elle se consacre à des axes et études de cas réels d'entreprises. Le renforcement de la **synergie entre les unités de recherche et les entreprises** permet non seulement, de créer des opportunités d'insertion professionnelle des étudiants chercheurs, mais aussi de créer des sources de financement pour ces unités de recherche. Nous citons l'exemple du dispositif « CIFRE²⁰ » pour certains doctorants, pratiqué pour depuis plus de 30 ans en France, qui résulte d'une collaboration de recherche avec l'entreprise.

La formation universitaire est dispensée principalement par des académiciens qui ont un rôle et un apport fondamental pour maîtriser les connaissances théoriques dans le processus d'apprentissage. Cependant, cette formation académique perd de sa valeur si elle n'est pas combinée par une formation pratique. D'où **l'apport des intervenants professionnels** qui peuvent être invités à participer à l'enseignement de certains modules. En effet, ces professionnels peuvent souvent intervenir comme vacataires dans les établissements universitaires pour enrichir cette formation académique par les applications pratiques à travers un apport d'expertise. Cette combinaison est très bénéfique et devenue fondamentale, dans certains domaines.

¹⁹ Conseil de l'union européenne - Conclusions du Conseil sur l'employabilité des diplômés des systèmes d'éducation et de formation, 3164^{ème} Conseil éducation, jeunesse, culture et sport - Bruxelles, 10 et 11 mai 2012

²⁰ Conventions Industrielles de Formation par la Recherche

Cette participation des professionnels peut être également pratiquée dans le cadre des **diplômes co-construits** qui représentent un processus très bénéfique pour les étudiants. La création de ces diplômes se fait à la suite de conventions établies entre l'université et les organismes et entreprises d'un secteur donné. Dans ce cadre, les professionnels interviennent comme formateurs des étudiants de ces diplômes mais peuvent également concevoir avec les universitaires les contenus des formations dispensés. L'objectif de ce processus qui s'avère de plus en plus efficace ces dernières années, est d'**adapter les contenus des formations aux besoins du marché professionnel**.

Par ailleurs, **le processus de certification** représente également, une option très intéressante pour compléter la formation académique. Cette forme peut être dispensée pour les enseignants universitaires afin d'avoir les acquis nécessaires leur permettant de transmettre un contenu de formation efficace, pertinent et cohérent avec les besoins de l'entreprise.

Dans ce sens, les conclusions²¹ du Conseil de l'union européenne (2012) sur le rôle de l'éducation et de la formation dans la mise en œuvre de la stratégie Europe 2020, soulignent l'importance, d'opérer une transition vers des systèmes de certification fondés sur les résultats du processus éducatif et de valoriser davantage les compétences et aptitudes acquises dans des contextes d'apprentissage informels.

Nous notons enfin, que le projet de fin d'études réalisé par l'étudiant avant de décrocher son diplôme, représente une étape déterminante pour la préparation de l'étudiant à sa carrière professionnelle. A travers les constats, avancés précédemment, d'autres formes de projets de fin d'études sont pratiquées en plus du stage en entreprise. Parmi ces outils, on cite l'exemple de la préparation d'un « *business plan* » ou « *Business model* » qui permet à l'étudiant d'étudier la faisabilité d'un projet et éventuellement créer sa propre entreprise à la suite de cette étude. Cette démarche est privilégiée est très encouragée dans plusieurs pays. Elle nécessite cependant, toute une stratégie de l'université qui consiste à **favoriser l'esprit de création chez les étudiants**. Cela peut se faire à travers des contenus de formation adaptés et des processus d'accompagnement et de suivi efficaces.

Conclusion

Les différents constats étudiés et expériences réalisées nous permettent d'avancer des propositions et recommandations qui s'inscrivent dans le cadre d'une réflexion sur les enjeux actuels pour une meilleure employabilité des diplômés de l'enseignement supérieur.

Tout d'abord, l'université est tenue à mettre en place des processus visant à adapter l'offre de formation aux nouveaux besoins du marché de l'emploi. Il existe différents outils efficaces pour identifier ces besoins du marché en termes de compétences. Il s'agit tout d'abord de mettre en place dans chaque établissement des processus et des tableaux de bord pour suivre l'état de l'employabilité des diplômés des différentes filières. La création de structures et de cellules d'insertion professionnelle au sein des universités permettent de réaliser efficacement cet objectif. L'implication des étudiants dans le processus d'insertion et leur participation aux activités de ces cellules est souvent bénéfique.

Pour pouvoir adapter en permanence les outils et contenus pédagogiques en fonction de l'évolution des besoins du marché, il semble fondamental d'avoir un échange permanent

²¹ Conseil de l'union européenne - Conclusions du Conseil sur l'employabilité des diplômés des systèmes d'éducation et de formation, 3164^{ème} Conseil éducation, jeunesse, culture et sport - Bruxelles, 10 et 11 mai 2012.

avec des professionnels de différents domaines et d'analyser les transformations du marché de l'emploi en termes de compétences et qualifications recherchées. Cela peut être fait, à travers notamment des conventions et des partenariats réalisés par l'université avec les principaux intervenants professionnels pour accompagner les diplômés à la création de leurs projets et à l'insertion professionnelle.

Parmi les résultats de ces partenariats, il existe des processus adoptés par plusieurs établissements qui commencent à apporter leurs fruits. Nous citons, l'expérience tunisienne concernant le développement du principe de Co-construction des diplômés entre l'université d'une part, et les organismes professionnels d'autre part, étant donné que ce genre de diplôme s'avère très intéressant en termes d'employabilité.

Par ailleurs, nous pensons qu'il est nécessaire de revoir le processus de stage réalisé par les étudiants pour préparer leur projet de fin d'études et d'identifier les problèmes se rapportant à celui-ci. Les compétences acquises au cours du stage sont généralement très bénéfiques pour entamer la carrière professionnelle. Cependant, l'intérêt du stage dépend souvent de son déroulement et l'implication des stagiaires dans les activités de l'entreprise.

Il existe aujourd'hui un autre processus qui s'ajoute à celui du stage, celui de la préparation d'un « *Business Plan* » ou « *Business Model* », comme projet de fin d'études. Ce processus a pour objectif de développer l'esprit de création chez les étudiants. Cet objectif ne peut être atteint sans l'actualisation des outils et programmes pédagogiques, ainsi que la formation des formateurs universitaires pour maîtriser les nouvelles méthodes pédagogiques et pouvoir enrichir la formation théorique par l'utilisation d'outils pratiques.

Bibliographie

- Bruyère et Lemistre, 2010, « La formation professionnelle des jeunes: quelle valorisation de la spécialité ? », *Revue d'Economie Politique*, 120 (3) pp.539-561.
 - Conseil de l'union européenne - Conclusions du Conseil sur l'employabilité des diplômés des systèmes d'éducation et de formation, 3164^{ème} Conseil éducation, jeunesse, culture et sport - Bruxelles, 10 et 11 mai 2012
 - Dynamique de l'emploi et adéquation de la formation parmi les diplômés universitaire. L'insertion des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur, Promotion 2004, Document conjoint du Ministère de l'Emploi et de l'Insertion Professionnelle des Jeunes en Tunisie et de la Banque mondiale, Juillet 2009.
 - Enquête nationale sur l'emploi en Tunisie 2005, 2009,2010, 2011
 - Évaluation de la Coopération de la Commission Européenne avec la Tunisie, Évaluation de niveau national, *Rapport final, volume 2*, Juin 2011
 - Lemistre P., 2012, L'insertion des diplômés de licence : du parcours d'études au premier emploi, Net.Doc Céreq, n°91.
 - L'insertion des diplômés des grandes écoles, résultats de l'enquête 2013, Conférence des grandes écoles, Juin 2013
 - Rapport des résultats de l'évaluation d'impact du Concours des meilleurs plans d'affaires «Entreprendre et Gagner», Document conjoint de la Banque mondiale et du Ministère de la Formation professionnelle et de l'emploi, Juin 2012
- Tableau de bord social (2013), Ministère de l'économie et des finances au Maroc, Direction des Etudes et des Prévisions Financières, Juillet 2013.

L'innovation en Europe en question

Publié dans le recueil des communications lors de la XXIIème conférence internationale du réseau - Pays du Groupe de Visegrad (PGV) - Septembre 2016 à Varsovie

Maria HOREHAJOVA & Jana MARASOVA

Jana.Marasova@umb.sk

L'objectif de notre communication consiste à comprendre et à analyser certaines raisons pour lesquelles l'UE n'est pas suffisamment concurrentielle sur le plan de l'innovation. On considère deux ressources essentielles de l'innovation : l'esprit et l'action entrepreneuriaux, et la politique de l'Etat, voire la politique européenne de l'innovation. Après une brève réflexion concernant les déterminants clés de l'entrepreneuriat innovateur, nous nous penchons sur les questions de la politique d'innovation. Nous étudions les indicateurs du niveau de l'innovation d'une économie comme l'indice de synthèse de l'innovation (SII) et l'indice mondial de l'innovation (GII) pour l'ensemble des pays de l'UE, en comparaison avec quelques puissances mondiales en matière d'innovation, pour en tirer certaines conclusions. Il est également intéressant de considérer quelques catégories sélectionnées de l'indice, telles que les activités des entreprises ou les apports économiques des productions innovantes, et étudier aussi l'évolution de l'indice dans le temps. Même si on ne peut pas réduire l'évaluation de la politique européenne de l'innovation à un ou deux indices, comme ces derniers sont composés de nombreux indicateurs, ils reflètent quand même le niveau et l'efficacité de cette politique. Finalement, dans la conclusion, nous traçons quelques solutions qui pourraient permettre à l'Europe de rattraper son retard.

Introduction

Dans de nombreux rapports de la Commission et des autres organismes européens, on constate que malgré certaines améliorations, le retard de l'Europe en innovation, en comparaison avec d'autres régions du monde, persiste. Le niveau et l'intensité des investissements européens dans la recherche et l'innovation sont depuis plusieurs années insuffisants et les recommandations formulées par différents auteurs ont souvent l'air trop vague : il faut soutenir les PME innovantes, développer les partenariats public-privés, assumer plus de flexibilités dans la réalisation des projets de recherche, promouvoir une normalisation des produits européens (MEMO 2008, 2010), faire bouger les choses (Union de l'Innovation : bilan 2010 – 2014) et d'autres. Ces mesures recommandées ont du mal à se transformer en une application pratique efficace ce qui met en question toute politique d'innovation européenne d'une part, et démotive les acteurs impliqués dans les processus réels d'innovation, tels que les centres de recherche, les investisseurs et les entreprises d'autre part. De plus, selon certains, l'Europe s'est figée dans ses règles, décrets et prescriptions qui laissent peu de place à des processus spontanés, typiques de la création, et deviennent source d'une frustration non seulement aux yeux des agents économiques européens mais également pour leurs partenaires étrangers potentiels.

1. L'appui théorique de l'innovation

En entrant dans le sujet de l'innovation, nous abordons deux ressources principales de cette dernière – l'esprit et l'action entrepreneuriaux d'une part, et la politique de l'innovation d'autre part, tandis que les interactions entre les deux sont plus ou moins automatiques. Les politiques de l'innovation autant sur le plan national qu'europpéen ont la force d'influer considérablement sur le développement de l'entrepreneuriat innovant, mais elles peuvent également l'anéantir.

Comme il en relève du Règlement (UE) n° 1287/2013 du Parlement européen et du Conseil, établissant le programme COSME 2014 - 2020, l'un des défis auquel il faut faire face consiste en un niveau faible de l'esprit d'entreprise dans l'UE : il n'y a que 45 % des citoyens à vouloir entreprendre contre par ex. 55 % aux Etats-Unis. D'autres études confirment que le potentiel de l'Europe en matière de création d'entreprise est sous-exploité (CE, 2014), ce qui est défavorable pour l'innovation en Europe.

Toutes les écoles et les théories économiques mettent l'accent sur l'importance de l'entrepreneuriat ainsi que sur la position unique de l'entrepreneur dans une économie de marché qui est le facteur clé d'invention et de création. Du point de vue de l'innovation, la théorie de la découverte entrepreneuriale, développée par l'Ecole autrichienne, nous semble la plus adaptée à expliquer le vrai fondement de la capacité entrepreneuriale innovante. Selon Kirzner (1998), représentant de cet approche théorique, l'acte de la découverte ne repose pas uniquement sur la possibilité de profiter des opportunités et d'atteindre un profit, mais il permet de supposer la présence des opportunités inconnues qui existent et ont existé dans le passé mais qui jusqu'à présent n'ont pas été découvertes ni même observées. Ainsi, grâce à cette perception de la découverte, la théorie en question apprécie pleinement l'importance du choix individuel dans l'interaction avec d'autres agents économiques concernés. La vie économique confirme quel poids a ce type de décisions dans une économie de marché. Il constitue la ressource d'un vrai progrès, des inventions conduisant à des innovations et à un développement général. A condition que l'entrepreneur soit capable d'une part de découvrir ce que le marché jusqu'à présent n'a pas évalué à sa juste valeur, et d'autre part de transformer sa découverte, voire invention, en innovation qui aboutisse à un nouveau produit ou service sur le marché.

Selon la théorie de la découverte entrepreneuriale, dans un milieu concurrentiel dynamique, les informations sont dispersées et attendent à être découvertes, identifiées et acquises par ceux qui observent et voient plus que les autres (Horehájová, 2012). Un comportement entrepreneurial imprévu et ingénieux basé sur des éléments comme l'intuition, le courage, le pressentiment ou l'impulsion constitue le vrai fond de l'économie du marché et il est moteur de son développement. Dans ce contexte, il semble difficile d'accepter que le processus de l'innovation reposant sur une découverte, une idée neuve, une invention, suivie d'une allocation appropriée et efficace des ressources, puisse être assumé par une politique centralisée quelconque. Les innovations dans un milieu entrepreneurial sont loin de se limiter à la recherche – elles représentent un processus compliqué et complexe, souvent spontané au départ, mais déterminé ensuite par le niveau des ressources disponibles, des connaissances, du capital social et par d'autres facteurs.

Un potentiel d'invention et de création, une capacité de dévoiler ce qui reste caché, sont donc, selon la théorie de la découverte entrepreneuriale, essentiels pour l'entrepreneuriat. Cependant, cette théorie met le même accent sur l'importance d'un comportement moral et éthique de l'entrepreneur. Elle prétend tout naturellement que ce dernier respecte les règles et les lois en vigueur, que par conséquent, le droit s'applique en général sur le marché et

que les démarches malhonnêtes sont plus tôt ou plus tard éliminées. Il nous semble que plusieurs pensées économiques contemporaines soulignent comme nécessaires pour un entrepreneur la capacité de création ainsi qu'un bon niveau de connaissances, mais moins l'impératif d'une attitude morale. Cette dernière est pourtant cruciale pour le développement d'une économie de marché à long terme.

Si la découverte entrepreneuriale (l'invention) est un acte plus ou moins spontané, sa réalisation dans le processus d'innovation ne l'est plus. Les politiques économiques nationales et la politique européenne y jouent un rôle considérable. La question se pose, comment ces dernières peuvent contribuer, la plus efficacement possible, à des découvertes entrepreneuriales effectives, c. à. d. à leur transformation rapide en innovation. Balog (2013) prétend que l'Europe n'est pas si mauvaise en inventions et en brevets déposés, mais qu'elle a des problèmes sérieux à les convertir en innovations qui aboutissent à une large commercialisation des nouveaux produits sur le marché.

Pour changer cet état de choses, l'Union pour l'Innovation a été créée comme l'une des sept initiatives phares de la Stratégie Europe 2020. Elle résulte d'un besoin urgent des économies européennes d'innover, si ces dernières ne veulent pas gâcher leurs idées et leurs talents, selon les propos des commissaires M. Geoghegan-Quinn et A. Tajani (Eurosfaire, 2011). Les dix éléments clés de l'Union pour l'innovation devraient transformer les idées en emplois, croissance verte et en progrès social, à condition que les deux objectifs suivants se réalisent (Gouardères, 2016) :

- l'élimination des obstacles de l'innovation tels que le coût élevé de brevets, le processus lent de standardisation et l'insuffisance de compétences dont dépend la métamorphose des idées en produits et services innovants ainsi que leur commercialisation sur le marché ;
- une modification révolutionnaire du mode de coopération entre le secteur public et privé, notamment par le biais des partenariats innovants entre les institutions européennes, les organes nationales et régionales, et les entreprises.

Cependant, selon les Tableaux de bord 2014, 2015 (ec.europa.eu) on constate que l'innovation n'a pas progressé à un rythme attendu, ou même qu'en 2015 « la performance en matière d'innovation de l'Union Européenne dans son ensemble a stagné ». Les 15 Etats membres ont amélioré leurs performances, les 13 ont affiché une baisse de résultat. En ce qui concerne les différences entre les Etats, une légère convergence en 2014 s'est estompée en 2015.

De nombreux auteurs se penchent sur les questions de l'innovation en Europe et analysent les raisons des problèmes persistants. Parmi ces raisons, il nous semble important de mettre l'accent sur la divergence entre les politiques d'innovation nationales et la politique européenne. Cette dernière devient efficace à condition qu'elle soit appuyée par les décisions et mesures des Etats membres. « La situation appelle une action rapide et coordonnée des gouvernements », écrit Martin (2009). Ses propos comme l'une des premières réponses à la crise économique générale restent valables plusieurs années plus tard et répondent aussi bien à la « crise » de l'innovation en Europe. Pourquoi il est si difficile de mettre en place une politique coordonnée des Etats membres ? Trois obstacles sont à considérer – la disparité des pays européens, le problème de responsabilité individuelle au niveau des politiques d'innovation et une coopération insuffisante entre le secteur public et privé.

Le premier obstacle, l'hétérogénéité des pays européens est bien connue. Plus de 20 ans depuis l'adhésion de dix PECO à l'UE, le niveau économique de ces derniers n'atteint toujours pas celui de la « vieille » Europe. Par conséquent, il y a des problèmes plus urgents

à résoudre que de se concentrer sur l'innovation et d'en faire la priorité. A cela s'ajoute une législation « trouée » qui permet d'abuser des moyens publics et privés destinés à certaines innovations, empêche de revendiquer le droit et de sanctionner la corruption. Ces phénomènes sont étroitement liés à une autorité insuffisante de l'Etat d'une part et à l'immoralité des comportements individuels d'autre part.

Le problème de responsabilité individuelle que nous avons évoqué plus haut par rapport à l'entreprenariat se montre aussi grave, si non plus, sur le plan des acteurs de la politique d'innovation. Dans de nombreux cas, où l'allocation et l'utilisation des ressources publiques est en jeu, l'intérêt individuel prévaut à l'intérêt général, et la prise de décisions finales ne garantit pas le plus grand bénéfice de la société. Depuis quelques années, les fonctionnaires européens et nationaux tâchent d'assumer l'efficacité du financement public destiné à l'innovation par le biais des contrôles renforcés. Cependant, ces derniers sont devenus plus les vrais calvaires administratifs pour les utilisateurs que les moyens de détections des fraudes réellement commises. En fin de compte, la conscience et la responsabilité humaines sont les seules à pouvoir garantir un comportement honnête autant du décideur que du destinataire des ressources publiques.

Concernant le troisième obstacle, une coopération insuffisante des secteurs public et privé se ressent un peu partout en Europe, mais ce problème est plus grave dans certains pays nouveaux membres où les entreprises continuent à fonctionner de façon relativement isolée, coopèrent peu et où les grappes des entreprises sont encore rares. La collaboration entreprise – université y avance lentement et dans la majorité de cas, elle est plus formelle que vivante et innovante.

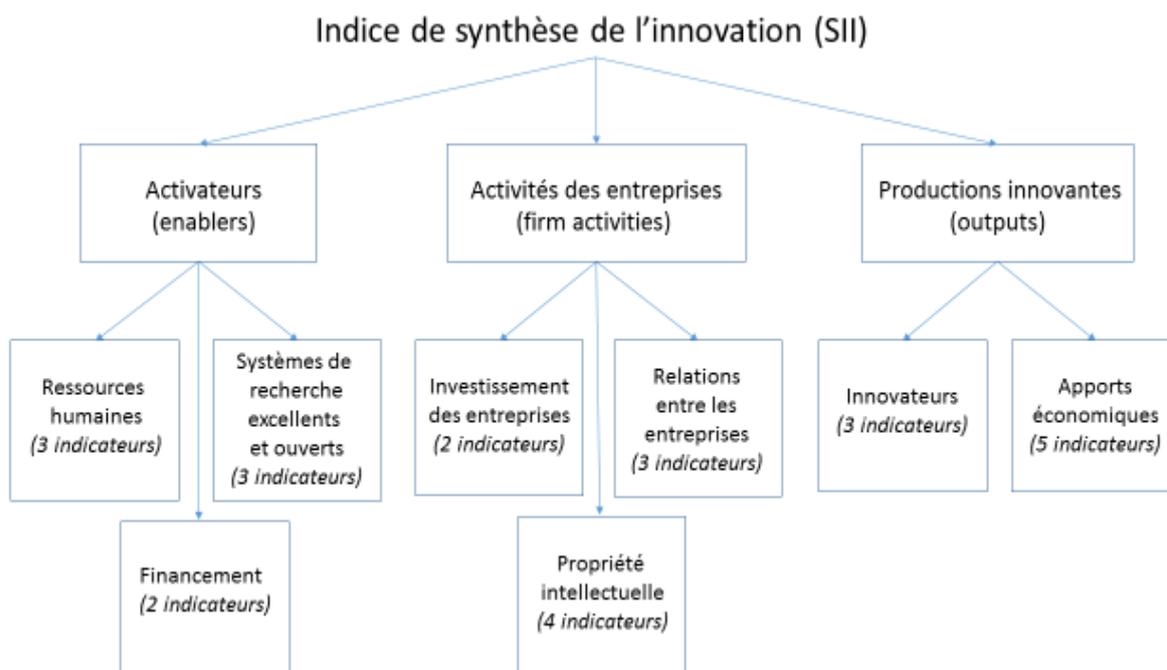
2. Etude comparative des indices de l'innovation

Depuis un certain temps, les pays européens ont ressenti le besoin d'effectuer des comparaisons entre leurs performances innovatrices respectives par le biais de différents outils d'analyse et par des tableaux de bord ce qui conduit à des classements réguliers des pays d'une part, et leur permet d'identifier et analyser leurs points forts et faibles en innovation d'autre part. Une telle comparaison peut être utile sur plusieurs plans, à condition qu'on se rende compte des limites d'indicateurs utilisés, notamment ceux de l'indice de synthèse de l'innovation (ISI en français, SII en anglais) et l'indice mondial de l'innovation (IMI en français, GII en anglais).

Le SII mesure les performances en innovation d'un pays à la base de la moyenne pondérée des 25 indicateurs, regroupés en 3 catégories principales: les *activateurs (enablers)*, les *activités des entreprises (firm activities)* et les *productions innovantes (outputs)*. Chaque catégorie comprend plusieurs dimensions d'innovation dont résultent différents indicateurs. La figure 1 illustre la composition du SII.

Malgré le fait que la méthode de calcul du SII est clairement définie et qu'on peut trouver les données nécessaires dans les ressources sérieuses comme l'Eurostat, la Banque Mondiale ou l'OCDE, certains auteurs ont une attitude critique face au calcul et à l'utilisation de cet indice pour comparer le niveau d'innovation de différents pays. Schibany et Streicher (2008) pensent que le choix des indicateurs ne convient pas parce que ces derniers sont trop différents et sans un vrai rapport entre eux pour servir de base d'un seul indice. Ils conviendraient mieux à analyser la structure économique d'un pays que son niveau d'innovation. Certaines insuffisances de l'indice, comme par ex. l'application de la règle que plus un indicateur est élevé, meilleure est la valeur du SII, ce qui était discutable notamment par rapport au coût, ont été progressivement éliminées, d'autres persistent.

Figure 1 Composition su SII

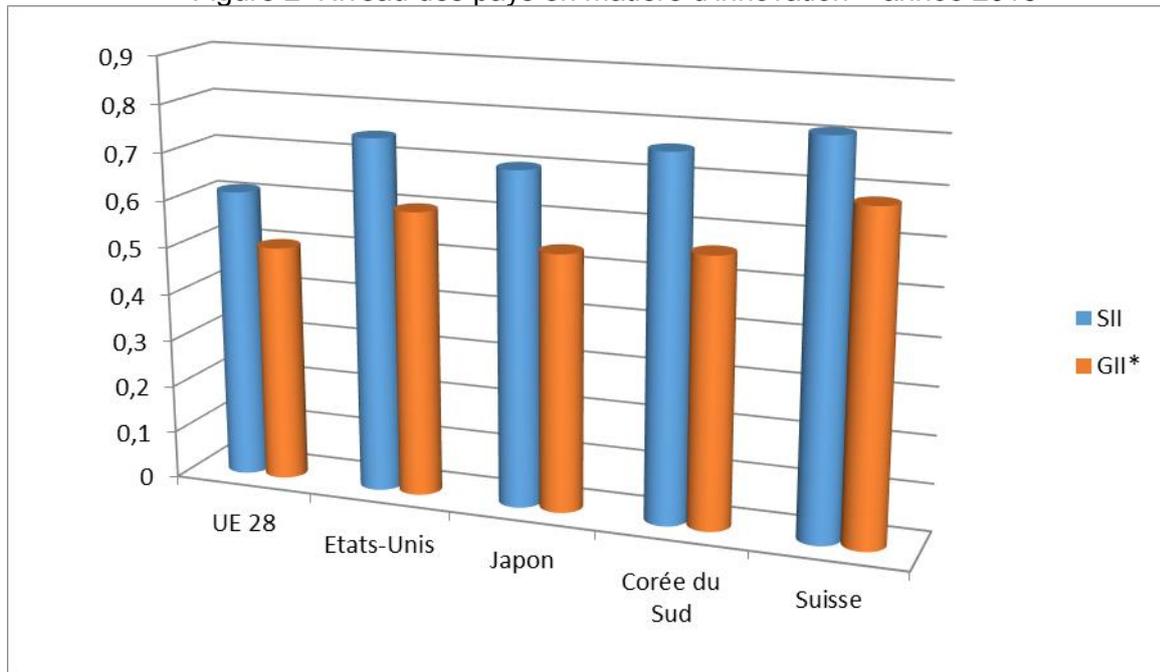


Source : Selon Galieue, X. et Olosutean, A. (2010).

C'est pourquoi pour comparer le niveau d'innovation des pays, en dehors du SII, nous nous servons également de l'autre indice utilisé – le GII qui comprend beaucoup plus d'indicateurs, tandis que sa valeur finale représente une simple moyenne des deux sub-indices : Innovation Input sub-index (IISI) et Innovation output sub-index (IOSI). Le premier repose sur les données provenant de 5 piliers qui reflètent le niveau des activités conduisant à l'innovation, telles que les *Institutions*, le *Capital humain* et la *recherche*, l'*Infrastructure*, la *Sophistication du marché* et la *Sophistication de l'entreprise*. Le second sub-indice reflète les productions innovantes en s'appuyant sur les deux piliers : *Connaissances et technologies* et *Créations*. Chacun de 7 piliers énumérés contient 3 groupes d'indicateurs dans lesquels il y en a au total 79.

Notre comparaison, à l'aide des deux indices (le SII et le GII), concerne l'Union européenne 28 et quatre économies développées à un niveau d'innovation élevé – les Etats Unis, le Japon, la Corée du Sud et la Suisse. La Figure 2 illustre les résultats en 2015. Malgré certaines différences dans la méthode de calcul des indices ainsi que dans le nombre de leurs indicateurs, la priorité de l'économie suisse en matière d'innovation est évidente. En ce qui concerne les autres pays, les deux indices confirment le même classement, à une seule exception : le SII met les Etats-Unis en 3^e position tandis que selon le GII ce pays occupe la 2^e place avant la Corée du Sud.

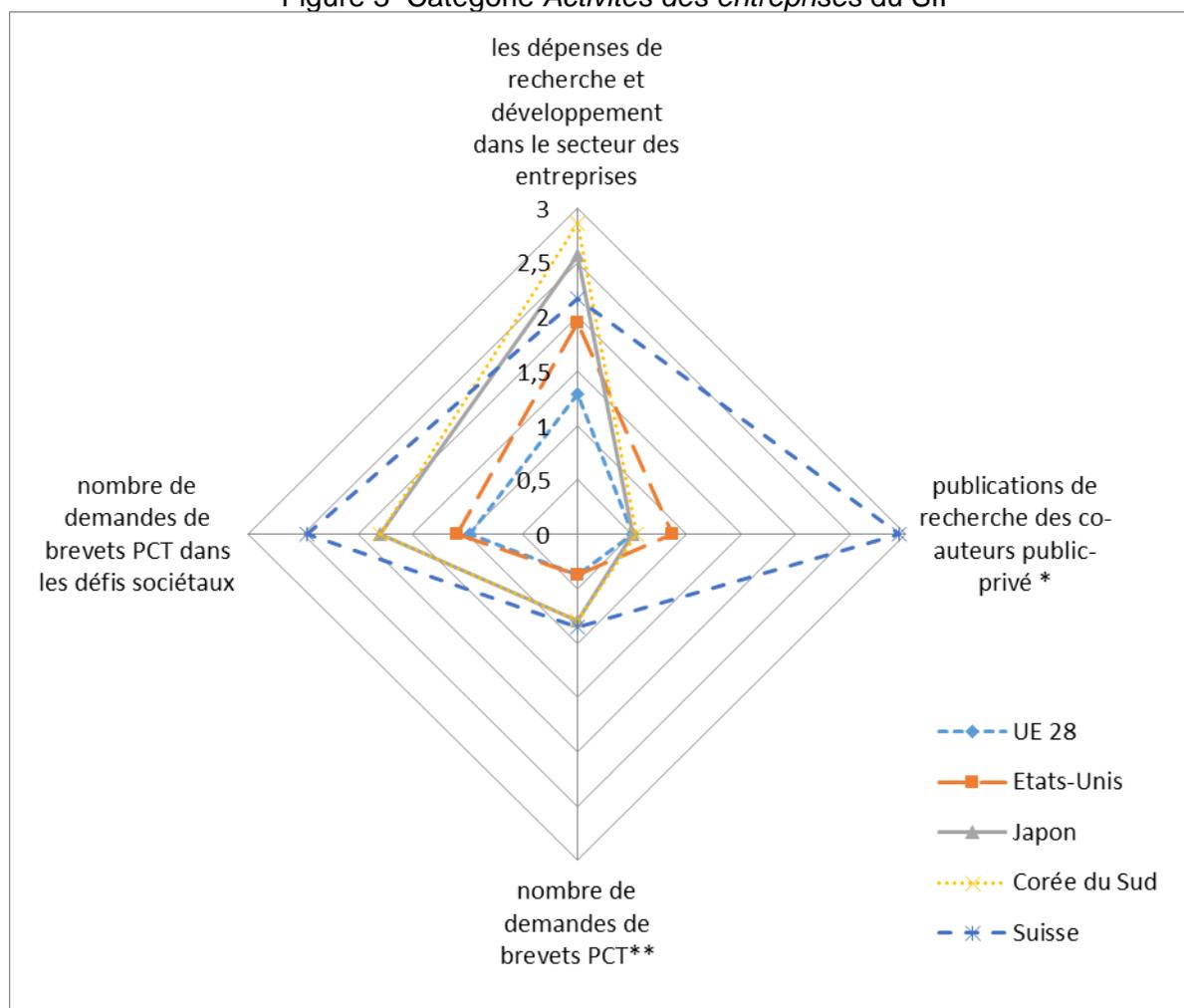
Figure 2 Niveau des pays en matière d'innovation – année 2015



* Pour cette interprétation graphique, les données du GII sont exprimées en centièmes des valeurs originales
 Source: Innovation Union Scorebord 2015 et Global Innovation Index 2015

Nous revenons à l'indice SII pour étudier de plus près la catégorie d'indicateurs appelée *Activités des entreprises*, avec l'objectif de mettre en évidence les différences existantes en innovation entre les pays sélectionnés du point de vue microéconomique. Notre comparaison s'appuie sur 4 indicateurs (sur 9 de cette catégorie) suivants : les dépenses de recherche dans le secteur privé, le nombre de publications scientifiques des représentants des secteurs privé et public en tant que co-auteurs, le nombre de demandes des brevets du domaine Défis sociétaux. Comme le montre la Figure 3, une fois de plus, c'est la Suisse dont la surface du carré est la plus grande parce qu'elle a atteint les meilleurs résultats en indicateurs considérés. Pourtant, sa dépense de recherche dans le secteur privé n'est pas la plus élevée des pays comparés. Il en relève, ce que prétendent plusieurs auteurs (Veugelers, 2007), qu'une mesure d'efficacité des dépenses de recherche serait meilleure comme indicateur du SII que les données sur les dépenses totales de recherche, publiques et privées.

Figure 3 Catégorie *Activités des entreprises* du SII

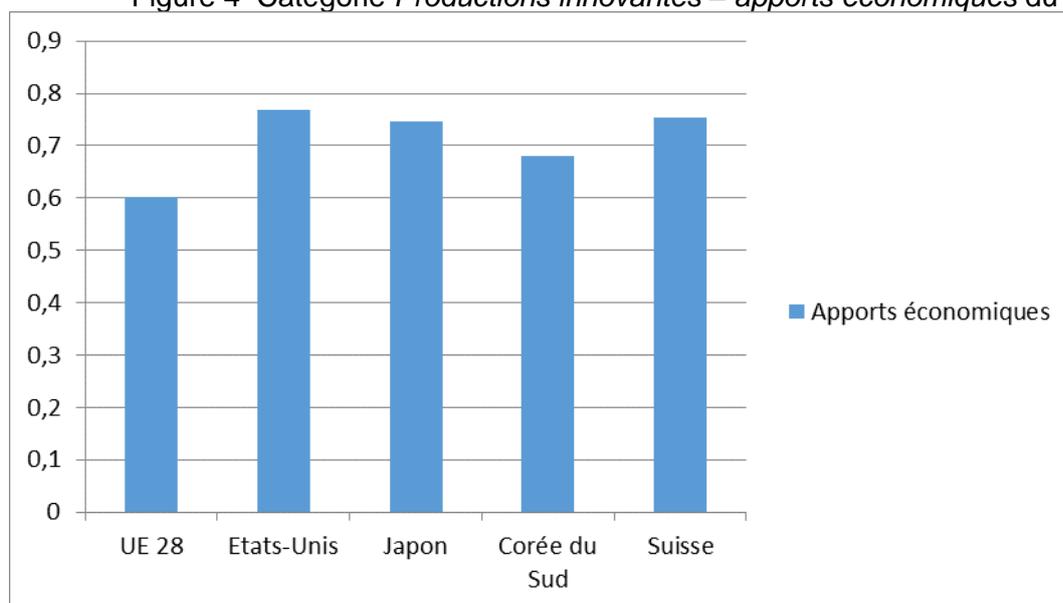


Pour cette interprétation graphique, *ces données sont exprimées en centièmes et **celles-ci en dixièmes des valeurs originales.

Source: Innovation Union Scorebord 2015

C'est pourquoi, en dehors de la catégorie *Activités des entreprises*, nous avons décidé de sélectionner également quelques indicateurs de la catégorie *Productions innovantes* et en calculer un indice partiel qui refléterait les effets économiques de l'innovation. Pour le groupe des pays de l'UE 28 et pour la Suisse, nous avons utilisé les données de l'Annexe F du Tableau de bord de l'Innovation pour l'Union 2015, et pour le Japon, les Etats-Unis et la Corée du Sud, les données de l'Annexe G. Ainsi, les indices de ces trois pays sont partiellement déformés parce qu'ils ne contiennent que 3 indicateurs des *apports économiques* au lieu des 5 pris en compte dans les indices de l'UE 28 et de la Suisse. Les valeurs des indices exprimant ces apports économiques des innovations sont regroupées dans la Figure 4 et confirment les positions leader des Etats-Unis et de la Suisse, ainsi que le résultat le plus faible de l'UE 28.

Figure 4 Catégorie *Productions innovantes* – apports économiques du SII



Source : Tableau de bord de l'Innovation pour l'Union 2015

Il est toujours intéressant et utile de considérer un indicateur économique ou social quelconque dans son évolution. C'est d'autant plus vrai dans le domaine de l'innovation où la phase entre l'invention d'un produit ou service et sa commercialisation sur le marché peut être longue. Dans le tableau 1, nous pouvons observer une évolution comparative du SII dans les années 2007 – 2014, où les données concernant les trois catégories d'indicateurs sont disponibles pour l'ensemble des pays de l'UE ainsi que pour nos 4 pays sélectionnés. Le calcul du taux moyen de croissance de l'indice repose sur un nombre d'indicateurs réduit à 12.

En observant les données, on peut constater qu'en 7 ans, l'évolution dans l'UE 28 était positive sur le plan de plusieurs indicateurs évalués. Dans les groupes *Ressources humaines* et *Systèmes de recherche excellents et ouverts*, catégorie *Activateurs*, la situation s'est même améliorée plus qu'aux Etats-Unis, au Japon ou en Corée du Sud. Malgré cela, le retard de l'Europe en innovation est évident – selon les valeurs les plus récentes du SII et GII, elle occupe la dernière position parmi les cinq économies étudiées. Toute de même, dans les années à venir on peut s'attendre à une évolution favorable, grâce à des *Stratégies régionales d'innovation (SRI)* qui sont progressivement élaborées au niveau des autorités régionales des pays membres et soutenues par le Fond européen du développement régional. Les premiers résultats montrent que les SRI parviennent, en matière d'innovation, à mobiliser de nombreux acteurs concernés des secteurs public et privé.

Tabl. 1 Taux annuel moyen de croissance du SII entre 2007 et 2014 en %

Indicateurs	UE 28	Etats-Unis	Japon	Corée du Sud	Suisse
<i>Activateurs</i>	3,26	-0,6	-1,08	1,92	3,76
Titulaires d'un doctorat	2,6	1,3	0,8	3,9	0,4
Enseignement supérieur	3,6	-0,1	0,7	2,5	4
Co-publications internationales	6,7	-2,7	-3,5	1,8	8
Publications les plus citées	1,5	-1,5	-1,9	0	1,9
Dépenses R&R secteur public	1,9	0	-1,5	1,4	4,5

<i>Activités des entreprises</i>	1,45	-1,9	0,2	7,325	0,9
Dépenses R&R secteur privé	1,9	-0,2	-1,7	0,3	0,4
Co-publications privé-public	2,3	-2,3	-3,8	-1,4	3,2
Demandes de brevets	-0,4	-1,3	3,9	13,4	-0,6
Demandes de brevets - défis sociétaux	2	-3,8	2,4	17	0,6
<i>Productions innovantes</i>	3,23	-1,67	-1,034	-1,934	0,867
Exportation produits de haute et moyenne technologie	-0,8	-2,9	-0,3	0,2	0,8
Exportations services de connaissances intensives	0,7	1,3	-2,3	-4,8	-5,6
Revenu des licences et brevets	9,8	-3,4	-0,5	-1,2	7,4

Source : Tableau de bord de l'Innovation pour l'Union 2015

Pour terminer notre étude comparative, nous abordons les dépenses du PIB destinées à la recherche et le nombre des demandes de brevets. Même si le pourcentage du PIB attribué à la recherche d'un pays ne garantit pas son développement effectif conduisant automatiquement au progrès de l'innovation, il en constitue l'une des conditions favorables. Les dépenses annuelles de l'UE 28 au développement de la science et de la recherche sont de 0,8 % inférieures aux dépenses des Etats-Unis et de 1,5 % à celles du Japon. Le phénomène de fuite des cerveaux persiste car les meilleurs scientifiques et innovateurs quittent l'Europe pour s'installer dans les pays à conditions de travail plus favorable à l'innovation. Ainsi, même si le marché de l'UE est le plus important dans le monde, il reste très dispersé et par conséquent, peu propice à l'innovation.

Le nombre des brevets déposés ne garantit pas non plus le développement de l'innovation. Cependant, il est considéré comme preuve d'un milieu entrepreneurial dynamique et de l'invention qui peut conduire à une réelle innovation. Les données dans le tableau 2 montrent que dans ce domaine, la moyenne de l'UE est au-dessous du niveau atteint par les pays considérés comme leaders en innovation (à l'exception des Etats-Unis en 2012).

Tabl. 2 Nombre de demandes de brevets par million d'habitants

<i>Pays</i>	<i>2005</i>	<i>2012</i>
UE 28	115	109
Corée du Sud	108	119
Etats-Unis	126	91
Japon	173	178
Suisse	432	426

Source : Eurostat. Statistics Explained

Conclusion

Dans la première partie de notre contribution, nous avons abordé deux facteurs clés du développement de l'innovation – l'entrepreneuriat et les politiques d'innovation. Tout d'abord, nous avons étudié les approches théoriques concernant l'esprit et l'action entrepreneuriaux, et ensuite le rôle des politiques d'innovation sur les plans national et européen, ainsi que les raisons de l'efficacité insuffisante de ces dernières. La deuxième partie de notre texte consiste en une comparaison de l'état d'innovation dans l'UE 28 et dans quatre autres pays

considérés comme leaders en matière d'innovation. Cette comparaison repose sur les indices SII et GII dont les valeurs attribuent à l'UE la dernière position. Cependant, elles montrent une évolution favorable depuis quelques années au niveau de certains indicateurs sélectionnés.

Pour réduire le retard de l'Europe et la promouvoir en une vraie Union pour l'innovation, il faudra que ses politiques d'innovation prennent rapidement des virages importants. Face à l'urgence de stimuler l'entrepreneuriat, au lieu de se concentrer trop sur un choix et des définitions des projets innovants, des procédures administratives compliquées qui sont devenues lourdes pour les demandeurs et porteurs des projets, ces politiques devront avant tout s'orienter sur un soutien intensif de l'apprentissage dynamique dans le milieu entrepreneurial où les agents économiques pourraient appliquer leurs connaissances au profit de la découverte, de l'invention et de la création. Le rôle des Etats membres consisterait à contribuer à la formation d'un milieu entrepreneurial sain et innovant, par une garantie de la liberté de l'individu et de sa propriété, du respect de la loi, des valeurs morales et par le développement de la qualité de formation à tous les niveaux du système d'enseignement. Par le biais des politiques d'innovation, la Commission européenne et les gouvernements nationaux devraient se mettre au service des entreprises innovantes et de répondre avec le plus de flexibilité possible à leurs besoins.

Les innovations en technologies d'information et de communication réduisent les cycles innovants ainsi que les barrières aux innovations à venir, et créent des possibilités neuves à la coopération des agents du secteur public et privé. On discute de plus en plus des « innovations ouvertes » qui selon Hu (2013) constituent un espace large de coopération, à plusieurs niveaux, aux entreprises privées et publiques, institutions de recherche, filières industrielles. Ce type d'innovation signifie qu'une entreprise met sa propre innovation à la disposition des tiers et qu'elle-même profite des innovations des autres dans sa production, ce qui conduit à des *win-win opportunités*. Partout dans le monde où les marchés sont ouverts et le milieu favorable à l'investissement, le capital arrive en appui de l'innovation. Lié au talent et à la connaissance, il contribue à une diffusion des innovations d'un secteur ou d'une région à l'autre. Cette tendance représente pour les politiques d'innovation un défi considérable. Entre autres, il faudra chercher à harmoniser les questions de propriété intellectuelle et les principes de l'entrepreneuriat libre.

Bibliographie

BALOG, M. et al. (2013). *Inovatívne Slovensko – východiská a výzvy*. Bratislava: Slovenská inováčná a energetická agentúra.

COMMISSION EUROPEENNE. (2014). *Entreprises. Comprendre les politiques de l'Union européenne*. Luxembourg: Office des publications de l'Union européenne. Accessible en ligne - http://europa.eu/pol/enter/index_fr.htm et <http://europa.eu/!Dq34WN>.

COMMISSION EUROPEENNE. (2014, 2015). *Tableaux de bord de l'Union de l'Innovation*. https://www.google.fr/?gws_rd=ssl#q=tableau+de+bord+de+l+union+de+l+innovation+2014 et [/?gws_rd=ssl#q=L%C2%B4union+pour+l%27innovation+Tableau+de+bord+2015](https://www.google.fr/?gws_rd=ssl#q=L%C2%B4union+pour+l%27innovation+Tableau+de+bord+2015).

EURPEAN COMMISSION. (2015). *Innovation Union Scorebord 2015*. http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards/files/ius-2015_en.pdf

EUROPEAN COMMISSION. (2004). European Innovation Scoreboard 2004, Comparative analysis of innovation performance. Accessible à egister.consilium.europa.eu/doc/srv?l=EN&f=ST_15189_2004_INIT

EUROSFAIRE. (2011). Horizon 2020. Le contexte politique et institutionnel. <http://www.eurosfaire.prd.fr/horizon2020/contexte/index-03.php>.

EUROSTAT. Statistics Explained. http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Patent_applications_to_the_EPO,_2005_and_2012_YB15-fr.png

GALIEGUE, X. – OLOSUTEAN, A. (2010). *Innovation et rattrapage technologique: quels enseignements de l'expérience de l'Union Européenne pour les pays méditerranéens?* Faculté de Droit d'Economie et de Gest: Laboratoire d'Economie d'Orléans. <http://lead.univ-tln.fr/fichiers/Caire2010/Galiegue&Olosutean-Innovation%20et%20rattrapage%20technologique.pdf>.

GOUARDERES, F. (2016). *Politique d'innovation*. Informačné listy o Európskej únii 03/2016. http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/sk/displayFtu.html?ftuld=FTU_5.9.7.

HOREHÁJOVÁ, M. (2012). *Théorie de la découverte entrepreneuriale*. In: L'entrepreneur face aux politiques publiques européennes. Travaux scientifiques du Réseau PGV. p. 641-651. Lisbonne : PGV/ISLA Campus Lisboa.

HU, K. (2013). *Open Innovation with a Global View*. In: The Global innovation Index 2013. http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/economics/gii/gii_2013.pdf.

MARTIN, C. (2009). *L'Europe et la crise. Quel avenir pour les entreprises est-européennes?* In: Management & Gouvernance, Cahiers scientifiques internationaux du Réseau PGV, n° 2/2009.

PARLEMENT EUROPEEN ET CONSEIL DE L'UE. (2013). COSME 2014 – 2020. Journal officiel de l'Union européenne. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=celex%3A32013R1287>.

SCHIBANY, A. – STREICHER, G. (2008). *How not to compare innovation performance. A critical assessment of the European Innovation Scoreboard*. In: Conference paper for the 2nd Prime Indicators Conference on STI Indicators for Policy. Addressing New Demands of Stakeholders. Joanneum Research, Institute of Technology and Regional Policy, Vienna.

Règlement (UE) N° 1287/2013 du Parlement européen et du Conseil du 11 décembre 2013 établissant un programme pour la compétitivité des entreprises et des petites et moyennes entreprises (COSME) (2014 – 2020) et abrogeant la décision no 1639/2006/CE.

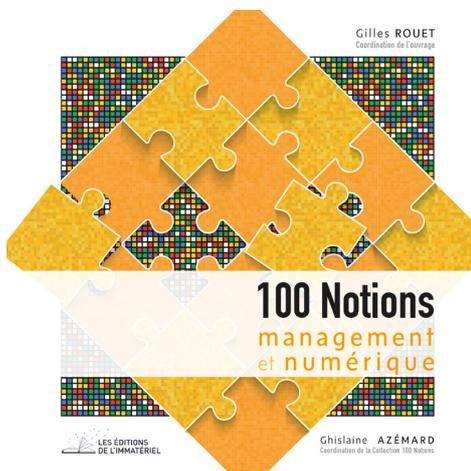
The Global Innovation Index 2015. <https://www.globalinnovationindex.org/content/page/GII-Home>.

VEUGELERS, R. (2007). *Developments in EU Statistics on Science, Technology and Innovation: Taking Stock and Moving Closer to Evidence-based Policy Analysis*. In: OECD. (2007), Science, Technology and Innovation Indicators in a Changing World, Paris. <http://www.oecd.org/science/inno/37450131.pdf>.

OUVRAGES PUBLIES

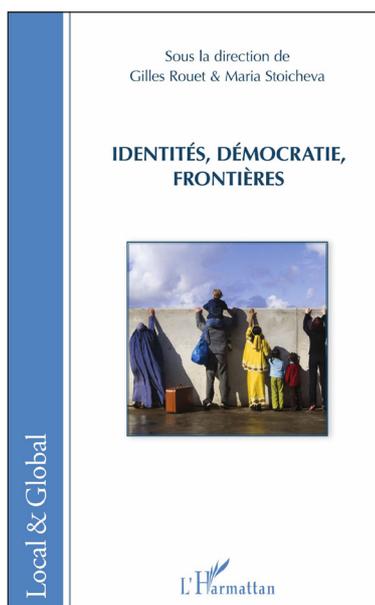
Cet ouvrage sur le management et le numérique propose, en 100 notions, un parcours évidemment non exhaustif de l'impact de la révolution numérique sur les pratiques, usages, méthodes et outils du management.

La « transformation digitale » (ou numérique) est devenue une priorité stratégique pour beaucoup d'entreprises comme d'administrations qu'il s'agit d'initier, d'accompagner, de prolonger. Il faut intégrer de nouveaux outils, de nouveaux comportements, de nouveaux modes de relations avec les clients, les usagers, les consommateurs, les actionnaires, les citoyens.



Le numérique transforme les métiers et les compétences à valoriser, les modes collaboratifs s'imposent, des organisations deviennent plus ou moins « plates » ou « latérales », les « silos » implosent. Il ne s'agit pas uniquement de chercher à obtenir de meilleures performances collectives, ces évolutions dépassent très largement les aspects technologiques et questionnent notre responsabilité sociétale. Nous sommes témoins et acteurs des profondes mutations sociales, culturelles, organisationnelles, idéologiques et avons à maîtriser ces transformations parfois radicales et très rapides d'écosystèmes d'affaires comme de services.

Plus de quarante professionnels, consultants, experts, enseignants, chercheurs, ont permis la réalisation de cette publication: Thomas Alix, Christophe Assens, Mourad Attarça, Gilles Balmisse, Pierre Bauby, Radhia Ben Messaoud, Benjamin Benoit, Jean-Pierre Bouchez, Tarik Boussisse, Thierry Burger-Helmchen, Thierry Côme, Delphine De St Julien, Mathieu Dunes, Jérôme Dupuis, Joëlle Ensminger, Maria Fuhrlmann, Michel Germain, François Goxe, Jean-Roch Houllier, Nicolas Jullien, Vincent Lecorche, Marc Lippa, Christophe Lips, Carine Luangsay-Catelin, Stéphane Magne, Audray Ludivine Mavoungou Yesset, Muriel Michel-Clupot, Dany Mont, Jean-Luc Moriceau, Hongxia Peng, Gérald Péoux, Christelle Perrin, Sophie Raedersdorf, Louis-Caleb Remanda, Isabelle Reyre, Gilles Rouet, Serge Rouot, Sana Rouis Skandrani, Mounir Soudani, Édouard Tessier, Guillermo Velazquez-Valadez, Marc Veyrat, Michael Viegas Pires, Marcello Vitali-Rosati et Jean-Benoit Zimmermann.



Au sein des espaces publics européens aujourd'hui, peurs et désenchantements supplantent l'espoir et le projet collectif. Il n'est pas primordial de déterminer si les frontières sont nécessaires ou pas, mais de bien comprendre quels types de frontière s'érigent actuellement : symboliques ou coercitifs, passages ou murs. Ce volume contribue à la mise en perspective des dynamismes identitaires et des frontières mises en place alors que les citoyens aspirent à de nouvelles participations, en particulier dans des espaces numériques qui transforment les cadres de la vie sociale et politique.

LAREQUOI
Research Center of ISM
Graduate School of Management



LES CAHIERS DE RECHERCHE DU LAREQUOI

LAREQUOI - Laboratoire de recherche en 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

www.larequoi.uvsq.fr