

L'innovation managériale sous le prisme du changement institutionnel : de la contrainte à l'entrepreneuriat

Couston Alexandra

Kedge Business School

alexandra.couston@kedgebs.com

Grisoli Marie-Luce

Aix-Marseille Université

marie-luce.grisoli@univ-amu.fr

Résumé :

Depuis le début du XXI^e siècle les centres universitaires et de recherche des pays européens sont entrés dans une dynamique de compétition internationale et sont considérés comme un enjeu majeur de la compétitivité des nations. Dans ce contexte international la France a mis en œuvre des politiques publiques adaptées mais qui ont contraint la structuration de grands ensembles territoriaux, lesquels peuvent opter pour des organisations diverses. Dans ce contexte l'objectif de la recherche est de questionner, comment au travers d'un changement institutionnel imposé, l'innovation dite managériale peut-elle se révéler. La théorie néo institutionnelle éclaire sur une évolution déterminée des organisations par isomorphisme, celles-ci reproduisant les structures organisationnelles connues et attendues. Sa version « étendue » réintroduit le rôle de l'acteur institutionnel qui peut agir sur le changement en mobilisant le concept d'innovation managériale et rassembler l'ensemble des acteurs d'un territoire indépendamment de leur statut ou de leur finalité initiale. On se demande ainsi comment un changement institutionnel contraint peut-il être source d'innovation managériale ? Le cas d'une communauté d'universités et d'établissement appelée UCA illustre une situation de collaboration aboutie, institutionnalisée par décret, qui rassemble différents acteurs de l'enseignement et de la recherche publics et privés d'un territoire. Il s'avère qu'un entrepreneur institutionnel s'est inscrit dans une démarche téléologique par projet et a su convaincre de l'efficacité du rassemblement avant de candidater à des projets investissement d'avenir (PIA). Pour ce faire il a d'abord été nécessaire de lever les freins liés à une méconnaissance des autres organisations, de mobiliser l'ensemble des acteurs pertinents et d'utiliser les échecs antérieurs pour progresser. Le concept de coopération permet la collaboration entre les concurrents, d'anticiper les conflits et d'être en capacité de créer une nouvelle structure intégrative et respectueuse de chaque partenaire même si cela conduit à un équilibre des pouvoirs au détriment d'un acteur dominant. Ce concept semble être l'apport majeur de cette recherche. L'innovation managériale se retrouve d'une part dans la démarche entreprise et dans la structuration d'une organisation originale et nouvelle.

Mots clés : changement institutionnel, théories néo institutionnelles, entrepreneur institutionnel, innovation managériale, coopération.

L'innovation managériale sous le prisme du changement institutionnel : de la contrainte à l'entrepreneuriat

INTRODUCTION

Dans le contexte international de l'économie de la connaissance, le besoin d'un enseignement supérieur et d'une recherche de pointe semblent être un des enjeux cruciaux de la compétitivité des nations. Selon Altbach, Reisberg et Rumbley (2009), la mondialisation aurait placé les universités dans un contexte de « diversité », au travers de l'émergence de « réseaux internationaux », de la suprématie de la langue anglaise, faisant de l'enseignement supérieur une activité concurrentielle. De plus, selon Marginson et Van der Wende (2009), *« l'impact de la mondialisation peut également varier en fonction des politiques, mais aussi des modes de gouvernance et de gestion »*. En France, la législation (LOLF, 2001 ; LRU, 2007 ; ESR, 2013) institutionnalise de nouvelles normes organisationnelles, passant d'une culture bureaucratique décentralisée à un format plus « hybride » alliant centralisation et démarches entrepreneuriales et territoriales. L'université aujourd'hui est vue dans son ensemble, en tant qu'organisation stratégique. Depuis la LRU (2007) les universités sont autonomes, leurs conférant une identité organisationnelle et stratégique tout en restant liées institutionnellement à leur tutelle, le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche. Ce dernier définit la stratégie nationale (STRANES). Il définit également la territorialisation de l'enseignement supérieur via la stratégie territoriale de l'enseignement et de la recherche (STRATER, 2013). Cette démarche stratégique nationale a pour objectif de développer une vision territoriale du système d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation à l'horizon 2020. Elle vise donc à mieux articuler les stratégies des acteurs (État, collectivités), et des opérateurs (universités et organismes de recherche) au niveau d'un territoire (région, regroupement de régions, bassin économique). À l'intérieur de cette stratégie nationale, la Loi (ESR) pour l'enseignement et la recherche de 2013 contraint les établissements universitaires à se regrouper pour une meilleure coordination territoriale. Bien que les regroupements soient obligatoires par la loi, les dispositifs sont à la discrétion des établissements et se doivent de choisir entre trois types de regroupements (fusions, communautés d'universités et d'établissements, d'associations). Nous nous intéressons particulièrement aux communautés d'université et d'établissements (COMUE), permettant aux universités, grandes écoles et organismes de recherche de mettre en cohérence leurs différents dispositifs, de mutualiser leurs activités et leurs moyens. Ainsi, nous pouvons

avancer que le paysage de l'enseignement supérieur s'est considérablement modifié en France depuis la Loi LRU (2007). Certaines universités ont choisi de fusionner pour mutualiser leurs ressources (matérielles et immatérielles) – certaines universités fusionnées ont même adopté en sus, le statut d'association (Aix-Marseille université par exemple). À ce jour, vingt COMUE ont été créées sur le territoire français. Leurs composition, gouvernance et gestion varient d'une COMUE à une autre du fait des spécificités territoriales. Nous nous intéressons à cette forme nouvelle de gouvernance universitaire, multi-acteurs (publics-privés) sur un territoire donné. En effet, bien que le statut soit commun, la construction institutionnelle reste libre. Les données secondaires indiquent que toutes les COMUE, de leur création à leurs premières évaluations ne sont pas toutes des succès. La course aux accréditations, appels d'offre et labélisations font accroître la transparence des systèmes d'enseignement supérieur et de recherche ; il est plus facile de repérer les « bons » et les « mauvais » élèves. La COMUE Université Côte d'Azur (UCA), s'est révélée dans sa construction comme dans son fonctionnement actuel (obtention d'un IDEX par exemple) comme un « bon » élève. La construction de UCA, se révélera être une « innovation managériale » au sens de Birkinshaw & al. (2008). Dans ce contexte, l'objectif de la recherche est d'observer les conditions qui soutiennent un changement institutionnel et d'explorer comment des acteurs se saisissent de certaines contraintes pour les transformer en levier de changement et d'innovation managériale. On se demande ainsi comment un changement institutionnel contraint peut-il être source d'innovation managériale ?

Pour répondre à cette question, le raisonnement s'articule en deux temps. Nous questionnons le changement sous le prisme des théories néo-institutionnelles. En effet, dans le cadre d'un environnement institutionnel fort, les théories néo-institutionnelles nous éclairent sur les phénomènes qui entraînent les organisations à changer et plus particulièrement à s'homogénéiser – donc à expliquer le changement institutionnel. Nous proposons d'entrevoir la vision « étendue » qui réintroduit les capacités stratégiques des acteurs à rompre avec un déterminisme institutionnel (Leca, 2006). Les caractéristiques de l'entrepreneur institutionnel nous donnent des pistes de réponses satisfaisantes. La relation entre l'émergence d'une innovation managériale et l'approche néo institutionnelle étendue, ainsi que le rôle de certains acteurs dans la manière dont des obstacles se trouvent transformés en levier (Damanpour et Aravind, 2012). Enfin, la seconde partie retranscrit la partie empirique de notre étude. Nous introduisons l'étude cas unique menée à savoir la construction de la COMUE UCA ; présentons les aspects méthodologiques et résultats discutés au fil de leur présentation. In fine, la communication délivre deux types de résultats : les apports théoriques et managériaux.

1. LES APPORTS DE LA THEORIE NEO-INSTITUTIONNELLE SOCIOLOGIQUE

Nous nous intéressons aux conditions qui soutiennent une innovation managériale dans un contexte qui a priori ne la soutient pas, c'est à dire un changement institutionnel contraint. Pour ce faire, nous choisissons de traiter cette problématique au travers d'un cas d'étude confronté à cette situation ; c'est à dire la création d'une COMUE. Comme explicité dans l'introduction, les COMUE sont un des types de regroupements imposés par la loi ESR (2013) dans le cadre d'une stratégie nationale et territoriale de l'enseignement supérieur. Ainsi les établissements universitaires ayant choisi de se regrouper sous ce statut, ont dû construire de nouveaux établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel sur leur territoire. Nous faisons ressortir que le changement institutionnel imposé par la tutelle ministérielle a fait émergé de nouvelles gouvernances, multi-acteurs (publics et privés) qui ont dû trouver des compromis pour se regrouper. La récente création de la COMUE UCA (Université Côte d'Azur) apparaît comme un exemple éclairant pour la recherche puisque cette dernière s'est révélée comme une réussite, tant dans sa construction que dans son développement. Cette partie théorique présente dans un premier temps l'analyse néo-institutionnelle du changement qui permet de légitimer théoriquement pourquoi nous parlons de changement institutionnel contraint au travers duquel l'innovation managériale peut apparaître. Nous verrons que l'analyse reflète une vision purement macro du comportement des organisations. C'est pour cela que nous approfondissons l'argumentaire dans un deuxième temps. En effet l'analyse néo-institutionnelle tend à évoluer et à recentrer l'acteur et ses capacités stratégiques au cœur de son analyse. Nous proposons d'entrevoir le concept de l'entrepreneur institutionnel comme source d'innovation managériale dans notre contexte bien précis.

1.1. SOURCES DU CHANGEMENT ET PRESSIONS EXTERNES

Les théories néo-institutionnelles apportent leur éclairage sur les sources du changement. Le point de départ est la croissante homogénéisation des formes organisationnelles, de leurs pratiques et dispositifs. La littérature révèle que les acteurs au sein d'un champ organisationnel évoluent en situation d'incertitude ; des organisations émergent alors pour organiser, structurer et hiérarchiser ce champ. Les établissements réduisent leur dépendance croissante à ces organisations en combinant plusieurs types de stratégies que l'on peut rapprocher de celles développées par les organisations culturelles (Hirsch, 2000). La principale d'entre elles consiste à contrôler la création et la diffusion des agences d'accréditation, ces dernières évaluant les différentes organisations d'un même secteur pour en apprécier la qualité et donc la légitimité. Il s'avère que la notion de légitimité joue un rôle essentiel : en effet, pour suivre dans ce cadre-

là et les théories sociologiques néo-institutionnelles le soulignent de manière remarquable, les institutions universitaires doivent inévitablement et continuellement asseoir leur légitimité (par exemple sur la scène internationale). Une légitimité qui peut se traduire par plusieurs éléments interdépendants. La recherche de la survie et de la légitimité fait également partie des concepts centraux du néo-institutionnalisme. Ainsi, une structure qui adopte ou adhère aux mythes rationnels (Meyer et Rowan, 1977) de l'environnement institutionnel, s'assure d'une certaine légitimité auprès de son environnement. L'organisation va pouvoir démontrer qu'elle peut agir selon des objectifs communément partagés et adoptés. Par cela, l'organisation va ainsi gagner en légitimité aux vues de son environnement, et donc assurer sa survie. Selon Meyer et Rowan (1991) c'est à l'organisation d'éclairer sa capacité à se conformer à l'environnement institutionnel, pour augmenter sa légitimité et donc assurer les ressources dont elle a besoin. La légitimité est donc un élément de l'efficacité organisationnelle. Aux vues de l'asphyxie des comptes publics français, les pouvoirs publics mettent en œuvre des opportunités législatives et organisationnelles pour pallier à ce manque. Par ailleurs le pilotage, l'autonomie, la maîtrise des flux, la valorisation économique du savoir et la gestion de propriété intellectuelle sont autant d'autres réponses apportées aux pressions institutionnelles internationales. L'adoption de standards internationaux accompagnent la mondialisation de concert avec l'évolution organisationnelle des établissements. Ainsi, le deuxième mouvement de la thèse néo-institutionnaliste insiste sur l'adoption de comportements mimétiques par les acteurs. Ceux-ci copient les meilleures solutions organisationnelles pour réagir à l'introduction des organisations productrices de standards (DiMaggio & Powell, 1983). De plus, cette perspective associe isomorphisme et homogénéisation (Powell & Hwang, 2009) ou standardisation (Meyer & Jepperson, 2000) du champ dans lequel ce processus se déploie. La diffusion des processus d'accréditation se traduirait par l'interchangeabilité croissante des parties constituantes du champ (Hedmo, 2004). Sous l'effet de pressions normatives (Powell & Hwang, 2009), coercitives (Scott & Davis, 2007) et mimétiques (Galaskiewicz & Wasserman, 1989) notamment à travers le recours à des stratégies marketing (Fay et Zavattaro, 2016), les acteurs tendent à devenir interchangeables. Dans le cadre d'un changement institutionnel contraint, nous faisons référence aux pressions coercitives qui renvoient à toutes les formes de pressions légales et réglementaires qui restreignent l'organisation. Ainsi, l'État et les lois sont principalement des sources de contraintes pour l'organisation. Par exemple, bien qu'autonomes à présent, les universités françaises sont obligées d'assurer une formation pour tous, passant notamment par des droits de scolarité peu élevés. Ce type de pression s'accompagne généralement de problèmes en terme de légitimité et/ou d'influence politique. Cet

isomorphisme coercitif qui en découle résulte de pressions formelles et informelles, s'exerçant par des organisations sur des autres. Il peut également émaner ou être provoqué par des attentes culturelles d'une société donnée. Par cet isomorphisme, les organisations tendent à s'homogénéiser, de par des règles informelles, et une volonté de se conformer à d'autres acteurs institutionnels comme l'État ou de grandes organisations reconnues. Les auteurs néo-institutionnalistes, qui postulent que les acteurs, tout en restant rationnels, ne sont pas exclusivement guidés par des motivations relevant de l'efficacité (Westphal, Gulati & Shortell, 1997), insistent sur les processus de stabilisation et d'homogénéisation du champ plutôt que sur ses conflits (Zucker, 1977 ; Scott, 1995). La place accordée aux processus isomorphiques et à la convergence des formes organisationnelles a été remise en cause par certains auteurs néo-institutionnalistes eux-mêmes qui soulignent qu'une telle approche survalorise les comportements de mise en conformité et « naturalise » les trajectoires des organisations (DiMaggio & Powell, 1983 ; Lawrence, 1999). Hirsch (2000) et Fligstein (2001) alimentent encore ces critiques en montrant que les acteurs sont considérés comme de simples « réceptacles des forces sociales et économiques » ; toute possibilité de déviance et de conflit est alors évacuée. Fligstein (2001) insiste en particulier sur les objets choisis par les auteurs néo-institutionnalistes qui privilégient généralement des champs déjà institutionnalisés.

Alors, même dans le cadre d'une pression coercitive, les organisations créent de l'innovation car elles sont influencées par des facteurs institutionnels (Tolbert et Zucker, 1983) afin de reproduire ce qui fonctionne dans d'autres structures, selon une approche téléologique la finalité du changement motive l'action, la nouveauté managériale se déploie alors progressivement selon les territoires et les structures. Dans un contexte à haute intensité concurrentielle l'introduction d'une innovation peut permettre à un concurrent de se démarquer et de posséder un nouvel avantage concurrentiel. L'adoption d'une stratégie d'innovation continue (Verona et Ravasi, 2003) qui combine activités d'exploration et d'exploitation (Brion, Mothe et Sabatier, 2008) permet d'être en capacité de développer de nouvelles compétences (March, 1991) : combiner ces deux activités rejoint au niveau organisationnel la notion d'ambidextrie (Benner et Tushman, 2003), forme organisationnelle adaptée à une stratégie d'innovation continue. L'effet Red Queen signifie que pour rester dans la compétition, pour faire aussi bien que les meilleurs concurrents il faut développer de nouveaux projets et donc il faut mobiliser de nouvelles ressources. Les Présidents, acteurs majeurs dans les universités françaises, sont donc conduits à observer d'une part les mouvements pour la constitution de grands ensembles à l'étranger (Allemagne, Suisse, Grande Bretagne, Russie...), d'autre part les circonstances de mise en œuvre de superstructures sur le territoire national et en premier lieu sur Paris. Ce sont

bien les facteurs institutionnels et la finalité qui motive leur action, mais la dimension innovante n'en est toutefois pas exclue. Les thèses néo-institutionnelles nous montrent pourquoi les organisations tendent à changer et à se ressembler dans un souci de légitimité leur permettant de survivre dans leur champ. Plus particulièrement dans le cadre d'un changement contraint ou coercitif, certains auteurs montrent que l'innovation est toujours possible. En effet, les organisations sont influencées par des facteurs institutionnels (Tolbert et Zucker, 1983) et ne sont pas donc pas seulement des « lemmings » (Leca, 2006). Comment l'innovation est alors possible ? Selon la perspective « étendue » (Leca, 2006) du néo-institutionnalisme, par la capacité stratégique des acteurs agissant comme des entrepreneurs institutionnels.

1.1.1. L'innovation managériale dans un cadre contraint est permise par les entrepreneurs institutionnels

La vision « étendue » (Leca, 2006) des théories néo-institutionnelles, dans une approche sociologique revisitée, souligne une capacité d'action des acteurs. Les intentions stratégiques des acteurs sociaux (Crozier et Friedberg, 1977), les transforment en entrepreneurs institutionnels aptes à insuffler une innovation managériale au sens de Birkinshaw & al. (2008), la considérant comme « la génération et l'implémentation d'une pratique, d'un procédé, d'une structure, d'une technique managériale nouvelle par rapport à l'état de l'art et destiné à permettre l'atteinte des objectifs organisationnels ». Selon Di Maggio (1998) « les entrepreneurs institutionnels sont des acteurs organisés qui envisagent de nouvelles institutions comme moyens de faire progresser des intérêts auxquels ils tiennent fortement », il s'agit par conséquent d'un acteur collectif, conscient et calculateur. Cet entrepreneur arrive à donner sens à une situation et à produire des significations partagées pour et par les autres acteurs (Fligstein, 1998). Si l'on reprend l'exemple des présidents d'universités, acteurs majeurs de l'université, ont légalement la latitude pour insuffler et défendre des orientations stratégiques (Barrier et Mignot-Gérard, 2013). Cependant tous les acteurs sont encastés dans des institutions qui déterminent et rationalisent leurs actions (Archer, 1995). Toutefois, des possibilités de changements existent (Holm, 1995). Il s'agit alors de ne pas amalgamer l'acteur et l'institution soit en mobilisant une approche diachronique (Barley et Tolbert, 1997) soit en rappelant qu'un acteur organisé peut mobiliser des ressources (DiMaggio, 1988) au sein de l'institution pour répondre à des valeurs qu'il estime importantes. Rappelons que les périodes de « crise » sont propices à la synthèse de ces deux approches (Dorado, 2005) et favorisent l'action nouvelle sans distorsion avec les valeurs de l'institution. Ces approches se retrouvent d'une part dans le réalisme critique (Archer, 1995) lequel sépare l'analyse au niveau de l'acteur et au niveau de la

structure bien qu'ils soient en étroite interaction, d'autre part dans la théorie structurationniste (Giddens, 1984) laquelle met en avant la récursivité de l'acteur. Dans la mesure où le monde réel existe indépendamment du monde des idées, les expériences et l'environnement conduisent à des actions nouvelles par rapport aux structures : le contexte est essentiel, comme ici le phénomène de mondialisation et d'homogénéisation précédemment décrit. D'autant que les structures sont elles-mêmes encastées dans des superstructures qui d'un côté pousse à l'homogénéisation mais d'un autre à l'évolution pour s'adapter à des logiques institutionnelles supérieures (ici la nécessité de déposer des dossiers de candidature pour « mériter » un PIA (programme investissements d'avenir) qui légitime et justifie le changement. Au niveau de l'acteur, le contexte offre à l'entrepreneur institutionnel un futur « ouvert » (Sayer, 2000).

Un Président d'université peut-il alors être considéré comme un entrepreneur institutionnel pouvant mettre en œuvre une innovation managériale ? L'entrepreneur institutionnel ne dispose pas de toutes les ressources pour insuffler le changement seul et doit mobiliser d'autres acteurs (Slimane et Leca, 2006) ; Greenwood et al, 2002). Pour ce faire il mobilise des logiques institutionnelles (Thornton et al., 2012) en phase avec les intérêts ou valeurs des alliés possibles : sa stratégie est à la fois culturelle et politique. Dans cette mouvance Leca et Naccache (2006) cherchent à montrer comment un entrepreneur institutionnel a recours aux logiques et structures institutionnelles pour créer ou changer les institutions existantes. L'école française de la sociologie établit une distinction entre agents et acteurs. Il y a ainsi une reconnaissance implicite entre deux ordres de représentation : un agent plus « mécaniste », et un acteur, capable « d'initiatives ». L'acteur est quant à lui un créateur de nouvelles perspectives en fonction d'une multitude de situations et de partenaires, tel un entrepreneur. Les passeurs, les décodeurs sont capables de générer et d'accompagner les transitions, d'aider les agents et les acteurs à comprendre les enjeux et à les accepter. Avec les entrepreneurs, les passeurs sont des « individus » essentiels dans la gestion du changement. Pour collaborer et coopérer, Akrich, Callon et Latour (1988) soulignent la nécessité d'un langage commun. La question peut être soulevée, à savoir quelle est la stratégie de l'acteur lorsqu'il se lance dans un projet de collaboration (Crozier, 1964). Ainsi les acteurs peuvent agir pour obéir aux ordres mais aussi en fonction d'intérêts qui leurs sont personnels (Popper, 1988) ou par calcul (Callon, 1998). Si les acteurs sont considérés comme des agents calculateurs il est possible d'envisager que les choix dépendent de la combinaison d'obligations externes, de l'influence de la structure dans laquelle ils évoluent et de leur volonté propre. L'observation sur le terrain est loin d'être simple car « les universités françaises sont des organisations où la complexité, et donc les simplifications, apparaissent de manière magistrale » (Méziade & Mainetti, 2013). D'autant que

la structure et l'environnement peuvent avoir une influence également à travers les outils et indicateurs d'évaluation de la performance, si néanmoins ces derniers sont adaptés à des organisations complexes. Dans un secteur géographiquement donné, la mise en œuvre d'une visibilité internationale accrue passe entre autres par une stratégie de coopération, laquelle doit prendre en compte la logique de tous les acteurs celle-ci ayant également toute son importance dans les collaborations au niveau des territoires (Benninhoff et Leresche, 2014). Il est question d'acteurs facilitateurs de relation, des sortes de passeurs qui démystifient et structurent les projets de coopération. Les leviers de motivation personnels des décideurs jouant un rôle central dans la réussite de ces rapprochements. Selon la théorie des parties prenantes développée par Freeman (1984) la prise en compte de la logique de tous les acteurs passe par la recherche d'une solution nouvelle car un accord est toujours possible à condition de respecter trois principes : accepter de négocier, ne pas avoir des principes absolus de décision, trouver une troisième voie, laquelle n'est pas sans lien avec la notion d'innovation managériale.

Enfin, l'acteur-créditeur est signalé par la littérature comme s'inscrivant dans une démarche téléologique : de l'environnement qu'il perçoit émerge dans son esprit une finalité, élaborée à partir de sa rationalité limitée mais aussi de son histoire et de sa personnalité. De la vision de son objectif naissent ses intentions et ses choix. Il construira à partir de là un projet conçu et façonné par lui, selon ses observations, artefacts. Après, il reste à partager et à faire émerger une action collective, seule capable de donner vie à l'artefact, qui passe ainsi du statut de projet d'entreprendre à projet d'entreprise ou d'organisation (Brechet et al., 2009). Le phénomène d'entreprendre est à la fois fondamentalement individuel et fondamentalement collectif dans la mesure où ces deux dimensions ne s'excluent pas. L'entrepreneur est ancré dans l'action collective (Van de Ven, 1993 ; Schoonhoven et Romanelli, 2001). Notamment dans le profil de « l'intra preneur » (ou manager de projet (Garel, 2003) l'agir relationnel est privilégié. Il s'agit de la capacité du porteur de projet à fédérer ou à faire travailler ensemble des acteurs, pour construire des savoirs (Bréchet, 2005) et le projet sur le plan cognitif. L'éclairage de la perspective néo-institutionnelle nous permet de répondre en partie à notre question centrale, à savoir comment un changement institutionnel contraint peut-il être source d'innovation managériale ? Nous avons vu comment le changement institutionnel peut être contraint (tendances isomorphiques coercitives- à savoir la loi) et qu'au travers du poids des institutions et des changements imposés par la tutelle, des acteurs parviennent à imposer du changement. Ils sont des entrepreneurs institutionnels, car leurs scripts dépassent le cadre « micro » et véhiculent un changement plus large et font bouger les comportements. Ils sont capables de

donner du sens, mettre en commun, adopter une position de médiateur, et sont ainsi les porteurs de l'innovation managériale.

2. L'UNIVERSITÉ CÔTE D'AZUR : UNE CONSTRUCTION INSTITUTIONNELLE INNOVANTE

Les choix méthodologiques appellent principalement à des recommandations issues de la littérature (Mintzberg (1979), Yin (1989, 1994) et David (2004). Il s'agit dans le cadre de cette recherche de mener une analyse approfondie des données issues du terrain. En suivant les préconisations de Yin (1989), la confrontation terrain/théorie oriente et rationalise le processus de recherche, en même temps qu'elle permet d'éprouver la validité interne et externe du cas (Yin, 1989). Plus précisément, de déterminer dans quelle mesure les observations réalisées peuvent être expliquées par des théories énoncées dans la littérature existante. En effet, ce processus de corroboration et de questionnement de l'existant théorique permet de procurer des explications et des résultats cohérents (Perret, 1994). C'est dans un paradigme interprétativiste au raisonnement abductif que nous inscrivons cette recherche, puisque nous chercherons à comprendre un phénomène (comment l'innovation managériale émerge dans un environnement institutionnel contraint ?). Le choix d'une démarche exploratoire et abductive doit nous amener à octroyer aux résultats de cette recherche un statut explicatif et compréhensif, qui ne s'érigerait pas pour autant en loi universelle. La stratégie de recherche s'inscrit au travers sera d'une démarche classique d'interprétation des données qualitatives. Cela semble adapté lorsque le processus de recherche ne s'attache pas à exprimer des hypothèses a priori. Nous retenons comme méthode d'investigation empirique principale celle de l'étude de cas unique au sens de Yin (1984) et Miles et Huberman (1991), avec pour technique d'enquête principale l'entretien individuel semi-directif. De plus, pour consolider la validité de la recherche, les données ont été triangulées aux observations et données secondaires recueillies tout au long de la recherche.

2.1. PRESENTATION DU TERRAIN

La sélection de notre terrain est guidée par la question de recherche et les résultats attendus. En nous intéressant aux COMUE, nous avons rencontré des acteurs ayant vécu des expériences de structuration de grands ensembles ou des acteurs ayant une fonction de décideur dans des organisations pouvant agir sur des stratégies. La communauté d'universités et d'établissements « Université Côte d'Azur » créée en 2015 est un établissement public constitué d'établissements universitaires – du Centre Hospitalier Universitaire (CHU) et d'établissements privés comme

Skéma Business School ou encore l'EDHEC School. À son arrivée il y a cinq ans, la Présidente de l'Université de Nice s'est montrée comme un acteur voulant créer une rupture dans les pratiques et les habitudes de l'Université. Le cas de la Comue UCA permet d'observer un processus de mutualisation innovant, partant de la mobilisation des acteurs sur le terrain pour monter des projets intégratifs d'acteurs public et privés concurrents. Nous avons mené six entretiens auprès de Président d'université, anciens Directeurs d'IAE de Province, responsable au Ministère, Directeur d'école non publique, Directeur de recherche d'école non publique. Les entretiens ont été retranscrits et analysés selon une grille de codage composée de plusieurs niveaux de catégories, les premiers niveaux étant issus de la littérature et ayant servi de cadre auquel nous avons intégré les codages issus des entretiens, qui ont enrichi les concepts présentés et ont également permis d'ouvrir vers d'autres concepts qui alimenteront la discussion. Nous avons complété ces données primaires par des sources d'information secondaires à savoir des documents officiels (décret, rapports AERES, IGAERN, IDEX).

2.1.1. Les résultats de la recherche : une analyse en 5 axes

Cinq dimensions majeures émergent du terrain quant à la mise en œuvre d'un projet collectif. La première dimension tient dans **la capacité à utiliser des handicaps**. Si des efforts sont faits sur différents territoires pour monter des projets avec des gouvernances partagées (Hésam, Paris Saclay), certains résultats sont parfois mitigés. À notre connaissance, la notion de handicap ou d'échec à surmonter n'apparaît pas dans la littérature sur les innovations managériales. Il apparaît ainsi que les contextes les moins favorables ou contraints ouvrent des pistes de changements, alors que les territoires qui semblent les mieux dotés expérimentent des tensions dans la structuration de la gouvernance de la nouvelle structure et de la distribution du pouvoir (exemple de Paris Saclay). Face à cela, le gouvernement tente d'ajuster le cadre juridique des structures (rapport IGAERN, 2016-072). L'action d'un leader semble essentielle pour mener à bien de tel projet même si les motivations institutionnelles pour innover apparaissent fortes (Tolbert et Zucker, 1983) car les projets pour candidater à des financements semblables à ceux des Programmes Investissements d'Avenir sont répandus en Europe.

« On avait deux faiblesses : d'abord d'être un site mono université donc on n'avait rien à fusionner, puis la seconde faiblesse, on s'était assez mal préparé dans le cadre du PIA et donc on avait eu relativement peu de succès dans le PIA, et donc la communauté était aussi très demandeuse d'être reconnue dans le cadre du (nouveau) PIA, ça a été aussi un moteur très fort cet échec sur le PIA » (un président d'université)

« C'est une femme intelligente... Elle est allée voir les gens, elle les a ralliés au projet. Ce sont des partenariats qui doivent nous survivre... Elle a gardé à chacun son identité et une place dans la gouvernance... Ensuite elle a pu s'appuyer sur cette gouvernance pour faire bouger les choses... Elle a bénéficié d'un mauvais historique pour Nice. (C'est) un modèle rentable, et grâce aux acteurs privés, ils ont beaucoup plus de flexibilité» (un directeur d'école)

La seconde dimension apparaît comme **la capacité à mobiliser tous les acteurs du territoire**. En effet, la structuration d'une stratégie territoriale intégrative de différentes structures de l'enseignement supérieur apparaît comme une nécessité. Elle répond à la fois à un contexte international et national pour faire émerger de grands ensembles territoriaux, mais également à la volonté de la tutelle de financer des projets sur le principe d'une mise en concurrence y compris pour des institutions publiques comme les universités. La vision intégrative des acteurs publics et privés à but non lucratif n'est pas partagée par l'ensemble des acteurs ... pour des raisons de mission de service public ou pas, de finalités différentes, de statuts différents. Si le service public et le secteur privé travaillent ensemble dans le cadre de partenariat public privé, le contenu de ce type d'accord ne correspond pas à un projet « coopétitif » porteur de sens et de responsabilités partagées dans toutes ses dimensions. La mise en place de cette stratégie relationnelle peut être discutée pour savoir si elle s'appuie sur le concept de coopétition public-privé. Dans la mesure où les entités ne se considéraient pas vraiment en concurrence puisque les étudiants qui vont à l'université n'ont pas les mêmes profils sociaux que ceux des grandes écoles (surtout dans les disciplines du management), ils ne sont pas prêts à payer d'importantes sommes pour leurs études. En outre, le marché des business schools s'est internationalisé, notamment en ce qui concerne SKÉMA et l'EDHEC, acteurs non publics dans la COMUE UCA.

« UCA devient un très gros acteur dans lequel vous avez les acteurs privés, les acteurs publics, l'Université Nice Sophia Antipolis, l'Observatoire de la Côte d'Azur, etc.... et (j'ai pensé) la seule solution c'est de m'allier... UCA a été créée sur un modèle d'excellence, UCA va devenir en fait le réceptacle de centres de recherche de programmes d'excellence» (un directeur d'école)

« Je suis persuadée que le monde a changé et qu'on ne peut pas être seul sur un territoire avec d'autres institutions à côté et avec lesquelles on ne collabore pas parce que c'est la meilleure façon de perdre par rapport à des territoires qui eux s'organisent beaucoup mieux... La motivation est aussi venue des pressions liées à la loi de juillet 2013 qui demandait de mettre en place une politique de site. Avec une seule université pluridisciplinaire il ne pouvait pas y avoir fusion ; si on voulait donc travailler en politique

de site c'était forcément en intégration avec les autres acteurs sur le territoire... Des initiatives type PIA il y en a eu dans tous les pays d'Europe ; c'est une tendance lourde, on demande au territoire de se spécialiser, on est bien conscient qu'en France il ne peut pas y avoir cent universités connues à l'international, » (un président d'université)

Dans le cas UCA la notion d'institutionnalisation est très importante, en effet, si un décret établit la création d'UCA, ainsi que les membres fondateurs on peut se demander si UCA est une institution au sens de Tolbert et Zucker, 1996 ou Scott, 2001. En effet, les institutions sont définies comme des structures et des usages qui donnent du sens et de la stabilité au comportement social des agents (Scott, 2001). Les institutions sont à la fois habilitantes, car elles réduisent l'incertitude, et contraignantes parce que leur non-respect est sanctionné par les autres agents (Scott, 2001). Elles se diffusent au sein de communautés d'organisations appelées champs organisationnels (celui de l'enseignement supérieur). Le champ organisationnel correspond aux organisations qui, collectivement, constituent un domaine reconnu de vie institutionnelle (la pérennisation de l>IDEX est sans doute cette reconnaissance). En confrontation avec la littérature existante nous pouvons observer que le cas UCA en sus d'être une innovation managériale qui se révèle sous contraintes, montre également une construction institutionnelle complète : les acteurs d'UCA en tant qu'organisation bénéficient d'un statut et sont appelés à perdurer dans cette structure même après un changement de gouvernance à la tête des différents établissements. De plus, ce regroupement de partenaires publics-privés reconnu par l'Etat apporte une nouvelle dimension et une nouvelle force à UCA. Celles-ci permettent une visibilité et un rayonnement international. En effet sur un même territoire, relativement vaste « la Côte d'Azur », tous les acteurs du territoire font partie de la nouvelle université : les ESC privées, l'université de Nice, l'Observatoire de la Côte d'Azur... Cela signifie que la COMUE devient un très gros acteur du territoire fédérateur et capable de réunir des opérateurs de statuts différents. Ce qui peut être favorablement perçu pour certains interlocuteurs internationaux et pour les acteurs économiques privés. Toutes les disciplines du territoire sont représentées et les chercheurs sont regroupés par académie, dont certaines peuvent constater le doublement, voire le triplement, du nombre et du potentiel de chercheurs (c'est le cas dans les sciences de gestion). Les chercheurs sont amenés à signer leurs articles du nom de leur organisation d'origine suivi par UCA avec une visibilité accrue. Le concept de coopétition (Brandenburger et Nalebuff, 1996), se retrouve dans ce projet car il y a : une proximité géographique, des programmes parallèles sur des disciplines proches, un marché potentiellement commun en post bac (licence économie gestion), l'existence d'un IAE à Nice

potentiellement concurrent sur les programmes masters avec les Business Schools et un vivier historique d'enseignants, partiellement commun. Plus généralement, la coopétition public-privé permet la mutualisation des ressources sur un territoire, elle apparaît comme une démarche assez nouvelle et désormais réalisable, d'autant qu'il est confirmé institutionnellement par des projets récompensés (Tolbert et Zucker, 1983).

« Donc premièrement, les ressources qu'on a mutualisées, et là il y en a moins que ce qu'ils pensaient mais il y en a et on a joué le jeu...Et deuxièmement, ils ont trouvé des compétences qu'ils n'imaginaient même pas au niveaux académiques. Ça c'est le paysage de base, puis comment ça a évolué ? le Labex a été un élément structurant ne serait-ce que légalement. On a juste eu l'écueil avec la fac d'économie de Paris I (peu en relation avec) les sciences de gestion de Paris I, donc là il a fallu réguler ça. » (un directeur de recherche)

« Sur la relation public-privé, je pense que, je suis un peu, peut-être un peu moins, pessimiste qu'il y a quelques temps (surtout) si on arrive à clarifier la qualité de ce qui se fait dans les écoles privées ... le lien avec les écoles, il faut apporter aux universités ça, du développement international, une agilité » (un ancien directeur IAE2)

« Il faut la capacité des acteurs localement à se projeter, la pression des pouvoirs publics locaux peut être extrêmement efficace, si vous avez une région, une mairie, un département (qui soutiennent la démarche)... » (un ancien directeur IAE1)

« Maintenant on est dans un système beaucoup plus englobant, avec la diversité, la dualité des systèmes, tout ça devant être valoriser » (un responsable au ministère)

La troisième dimension réside dans **la capacité à anticiper les conflits et à les traiter**. L'optimisation de l'efficacité s'évalue également à l'aune de la capacité à anticiper les conflits et à les traiter. En fait, au-delà des diplômes et des statuts c'est bien la personnalité du leader qui fait la différence. Or, dans nos organisations françaises privées et publiques les dirigeants sont plutôt promus eu égard à leur statut, leur diplôme ou leur carrière. Et peu en fonction de leur qualité de visionnaire ou leur ambition, ce qui peut être différent dans d'autres pays (Lasserre, 2004 ; Luckman et Prange, 2016). Or le développement du leadership est considéré comme une des douze innovations les plus remarquables du siècle dernier (Birkinshaw et al., 2008, cité par Le Roy et al., 2013). La capacité à anticiper les conflits passe par l'information, ainsi selon Beckmeier (1992) la fonction d'information du Président d'université en qualité de porteur de projet et de responsable universitaire constitue bien une stratégie d'évitement des conflits.

Si vous voulez on a des choses qui vont durer 4-5 ans mais à l'intérieur d'UCA et qui seront renouvelées si on a envie qu'elles continuent ça continuera, mais ça sera décidé par la gouvernance d'UCA. Ça ne sera pas décidé parce que moi j'ai envie d'arrêter ou pas. C'est au niveau de la gouvernance d'UCA qu'on prendra collectivement la décision de dire ça s'arrête ou ça continue, et on établit un business model qui soit rentable, à la fois pour l'Université de Nice et pour mon école. (un directeur d'école)

Mais c'est toujours pareil, si on démarre avec « qui a combien de voies », quand on ne sait pas pourquoi faire personne n'a envie de lâcher du terrain. Si on construit un projet et que tout le monde a envie de faire ce projet du coup après ce n'est plus un problème les représentations, le nombre de voix » (un président d'université)

L'évitement du conflit n'est pas la seule solution. Selon Crozier et Friedberg (1977), le conflit fait partie de la vie des organisations, au même titre que le constat d'une situation de rationalité limitée. Dans cette logique il ne faut pas rejeter le conflit car il est utile à la co-construction et va permettre d'avancer vers un accord. Les théories de l'accord (et les conventions) montrent que dans un contexte organisationnel ouvert et conflictuel, ce qui fait tenir une organisation c'est la coordination, l'agir ensemble, l'accord entre les acteurs (Boltanski et Thevenot, 1987) sur des principes, règles, missions partagés et communs. C'est parce qu'il est partagé que l'accord apporte la légitimité à ceux qui le respectent ou le portent.

La capacité à privilégier l'agir relationnel et l'humanisme managérial (Belet, 2013), apparaît comme la quatrième dimension de nos résultats. L'innovation managériale est un levier de performance de l'organisation et peut être indépendante de toute innovation technologique (Birkinshaw et Mole, 2009). Mais elle est difficile à identifier car elle est bien souvent tacite avec un fort niveau de subjectivité (Birkinshaw et al., 2008). Rappelons que, selon David et Kochhar (1996) il existe des innovations orientées « relations », c'est-à-dire des relations nouvelles comme la constitution d'équipes projets, ce qui apparaît clairement dans le verbatim suivant :

Il y a eu des résistances, toujours liées à la peur, à la méconnaissance...La seule façon de s'en sortir était de regarder quels étaient les projets. Et ensuite lorsque les gens sont embarqués sur des projets, qu'ils rencontrent leurs collègues et que les projets émergent, alors c'est beaucoup plus simple de proposer d'avoir une gouvernance qui rassemble tout le monde. Dans ce contexte il me semble qu'il ne faut pas d'abord commencer par décider comment vont se prendre les décisions, qui va être le chef de qui... il vaut mieux faire travailler les gens à la base pour qu'ils sortent des projets. En fait on s'est rendu compte qu'il y avait déjà des collaborations en terme de recherche...Donc on est plutôt parti sur ce réseau interpersonnel en leur disant dans un monde idéal si vous pouviez travailler ensemble

qu'est-ce que vous aimeriez faire ?... Ensuite il est beaucoup plus simple de dire finalement vous voyez chacun est capable de trouver sa place...L'idée était de trouver de nouveaux projets qui soient un plus pour tout le monde...Je pense que c'est d'autant plus important de franchir le pas qu'on est dans un modèle de concurrence sur un même territoire car tout le monde perd à la fin. Alors que si on s'allie et que chacun prend un secteur bien défini et qu'on peut s'appuyer sur des compétences d'autres acteurs tout le monde progresse. Plus on est dans un système où on se rend compte que la concurrence est délétère plus on a envie de faire des choses ensemble. La pression concurrentielle a du sens mais pas sur un territoire donné... Je ne tiens pas à être présidente à tout prix, je voulais surtout stabiliser le fait que ce territoire pouvait être reconnu comme ayant une grande université, était reconnu à l'international, que les étudiants aient envie de venir travailler chez nous, que les chercheurs aient envie de venir dans nos laboratoires... c'était vraiment mon objectif... Après ma philosophie c'est qu'on a deux choix : soit on suit le mouvement et on le subit soit on l'anticipe et au moins on fait ce qu'on veut. Moi c'est ça le message que je porte auprès de ma communauté...» (un président d'université)

Nous notons ici aussi une autre référence à la littérature existante, en effet, nous percevons au delà de l'innovation orientée "relations" cette dernière peut s'ancrer doublement. Selon David (1996), certaines innovations sont dites "mixtes" lorsqu'elles émanent directement de la relation entre acteurs mais aussi des "connaissances produites". Nous constatons en effet un continuum entre ces deux notions relation - connaissances. Ce rapprochement offre un levier conséquent aux moyens humains et financiers mobilisés, et au bénéfice des acteurs publics et privés : certains établissements prévoient ainsi de lancer de nouveaux recrutements et de contribuer à la dynamisation de la nouvelle structure. Par exemple SKÉMA prévoit seize recrutements de professeurs dont deux conjointement avec UCA. Lesquels bénéficieront d'un double contrat avec un salaire compétitif au niveau international, avec une charge de travail « officiellement » partagée entre l'ESC et UCA. Sachant que des conventions pour le développement de programmes communs sont prévues et favoriseront le travail collaboratif. Dans le cadre de cet accord, le bénéfice porte au-delà de la rentabilité car il apporte également une plus grande flexibilité à l'université et la possibilité de développer un centre d'excellence, y compris pour des parcours de formation : ce modèle innovant, apparaît offrir une rentabilité qui permettra sa pérennité et lui apportera les marges de manœuvre nécessaires à son déploiement. Car les écoles privées apportent des contributions financières et humaines. L'ancrage dans l'action collective (Bird-Shoonhoven et Romanelli, 2001) est essentiel et cette approche est remarquable car elle permet d'avancer au-delà des dogmes et des paradoxes qui immobilisent nos modèles. En outre elle est reconnue positivement par l'Etat qui abonde financièrement : l>IDEX a été remporté par UCA, avec les éloges du jury, étonné par l'implication d'acteurs privés et publics dans une

démarche commune pour le territoire. Celle-ci répond d'ailleurs aux objectifs initiaux des PRES. UCA a prouvé que de tels modèles pouvaient exister en France, au-delà des dogmes et des habitudes de cloisonnement ou de concurrence. Les ajustements au sein de la Comue HeSam sur Paris ouvrent également des pistes de réflexion et confirment la nécessité d'aller au-delà des premiers obstacles pour apporter des avantages aux parties prenantes :

« (on a bâti) comme sur le modèle allemand, et donc quand, au ministère, ils ont vu le dossier ils ont dit « bravo », et au passage les 300 heures de cours on va aussi pouvoir les mutualiser. Alors je reviens en arrière, la mutualisation c'est ma feuille de route élective, ce qui est pas neutre, et validé par les collègues, et revalidé puisque j'ai été réélu avec 95% des inscrits donc ça avait un sens, et validé par les codirs et par la chambre qui a accepté que je ne sois ni sur une ligne coercitive ni sur une ligne contractuelle... (mon projet c'est) on va vous accompagner, on va vous aider, on va vous chercher les compétences pour vous aider à publier. » (un directeur de recherche)

« Il faut la capacité des acteurs localement à se projeter, la pression des pouvoirs publics locaux peut être extrêmement efficace, si vous avez une région, une mairie, un département... » ... « on ne peut pas continuer à rouler de façon séparée, ce que le territoire attend de nous (c'est de travailler ensemble, avec) les élus locaux qui soutiennent le développement de ces 3 pôles. » ... « on est dans des situations où il y a des jeux d'acteurs au sens organisationnel et des jeux d'acteurs au sens individuel du terme. Les parties prenantes en imaginant, en ayant une vision de ce que peut être l'académique et le rôle de l'académique sur un territoire peuvent être des acteurs incitatifs très forts » (un ancien directeur IAE1)

Enfin, la dernière dimension identifiée montre l'importance de **la capacité à influencer les mécanismes de gouvernement des organisations** (Charreaux,1996). Les innovations organisationnelles sont les prédécesseurs du concept d'innovation managériale (Le Roy et al, 2013), souvent mobilisée dans le cadre d'un fonctionnement nouveau dans l'entreprise (finance, marketing, RH), mais elles interrogent peu la constitution de nouvelle gouvernance. Pourtant dans le cas de UCA, l'innovation managériale précède peut-être l'innovation organisationnelle :

« Une Université Cote d'Azur qui devient un très gros acteur... Ça fait doubler, voire tripler le potentiel de chercheurs. On a deux postes en recrutement conjointement avec UCA... Un système très fort avec UCA pour lequel un décret est sorti... A l'IDEX on a été plébiscité : vous, vous nous avez expliqué que tout était réalisable. Cette année on recrute 16 postes de chercheurs de très bon niveau un peu partout dans le monde » (un directeur d'école)

« En tant qu'université on est seulement un membre parmi les 13 autres de la Comue : c'est peut-être ça qui est difficile à accepter, ça dépend de la démarche dans laquelle sont les

présidents des universités, c'est vrai qu'il y a une part de prérogatives qui sont transférées à la Comue et que l'université perd. » (un président d'université)

C'est un cas exceptionnel en province, mais que l'on retrouve sur Paris où des structures non publiques évoluent dans différentes COMUE. Pour ce faire il a été nécessaire de constituer une gouvernance adaptée, équilibrée et agile, au détriment d'aucune composante publique ou privée. Selon Goldman et al. (1995), l'agilité organisationnelle signifie pour l'organisation d'avoir la capacité d'apporter une réponse délibérée permettant « de prospérer dans un environnement concurrentiel dont les opportunités de marché changent continuellement et de manière imprévisible » (p.8). Cette dernière peut se comprendre comme une intention (Kodish et al., 1995; Shafer, 1997) de répondre aux changements et de les exploiter comme des opportunités (Sharifi et Zhang, 1999). Il nous apparaît que la volonté de limiter la gouvernance d'UCA à une seule voix par membre révèle l'intention de maintenir une capacité de réaction et de synergie entre les membres pour prendre de rapides décisions. Par ailleurs la solution de proposer des recrutements communs ou des parcours co-construits aux étudiants entre les différentes organisations offre des possibilités d'ajustement et de complémentarité entre les ressources humaines qui peuvent être mobilisées. Cette agilité est la garantie d'une capacité d'action et de rayonnement au niveau international, objectif annoncé sur la valorisation de la recherche, laquelle va bénéficier au sein des académies d'une quinzaine de millions d'euros par an. En outre, SKEMA prévoit de poursuivre sa contribution pour la recherche auprès de l'université à hauteur d'un million d'euros par an. L'ensemble de ces fonds utilisé pour la recherche sera en capacité d'accélérer l'acquisition d'un prestige mondial. Mais c'est la personnalité et la volonté des acteurs, leur vision commune, qui fait la différence même dans un système habituellement reconnu comme non ouvert au secteur privé, surtout pour l'impliquer dans la gouvernance d'une entité publique : peu de relations existaient il y a cinq ans entre l'université de Nice et les établissements privés du territoire. Le changement de présidence a entraîné un changement de posture pour mettre en commun des potentiels au bénéfice de l'université du territoire. Une délégation de tous les acteurs publics et privés s'est présentée devant le jury pour défendre la demande IDEX, y compris des chefs d'entreprises. Ce qui apparaît peu courant pour la province. En outre la gouvernance de l'université de Nice, porteuse du projet, a affiché une vraie volonté d'installer une nouvelle gouvernance mixte pour la future structure. Il semble qu'une telle victoire pour remporter l'IDEX eut été inconcevable pour la seule université de Nice. Si l'étude conduite par Fay et Zavattaro (2016) sur les universités américaines met en évidence l'effet d'une stratégie de marque dans les secteurs

privé et public ceux-ci restent sur des actions mimétiques au sein de leur statut renforçant leur différenciation. Nous imaginons des démarches similaires sur d'autres thèmes comme l'internationalisation ou dans d'autres secteurs comme celui de la santé. Les acteurs d'autres territoires soulignent également l'importance de la réflexion sur une gouvernance partagée :

« On la mise dans la COMUE, mais comme c'est très émergeant il a fallu créer la gouvernance, les structures... On y a mis et on a bossé, on a fait un travail de communication sur les programmes, les projets communs, on a fabriqué des fiches sur toutes les structures qu'on a données aux dirigeants pour que dans cet arrêt pour le PIA2 le dossier soit costaud. Et ça, ça a resserré beaucoup car on a bossé jour et nuit, avec un effet de team building, de confiance. Chacun a raconté ce que faisaient ses équipes, puis on a identifié les trucs communs, parfois c'était le grand écart pour obtenir 5 grands axes, ensuite on a demandé à nos équipes de nous réaliser des sortes d'appel à soumission et ça a été réinjecté dans le PIA2. C'est comme ça qu'on s'est rendu compte certes que la recherche a été beaucoup utile car on s'est beaucoup basé là là-dessus mais qu'en réalité ce n'était pas la demande centrale qui était d'abord la gouvernance » (un directeur de recherche)

« Agir sur le groupement des établissements, le renforcement de la visibilité nationale et internationale, avec l'idée de créer des grands pôles visibles plutôt internationalement...Deuxième point que soulève la loi c'est le renforcement du lien entre l'Etat et l'enseignement supérieur privé, à partir de l'article 70 de la loi » ... « Il faut trouver les bons outils pour faire en sorte que ça soit un partenariat et pas la concurrence. » ... « on fait beaucoup de pédagogie, on explique ce que c'est que l'enseignement supérieur privé, comment on le régule, comment on le contrôle et comment on tire vers le haut finalement ce qu'il y a de bien et je crois que c'est comme ça qu'on va y arriver » (un responsable au Ministère)

Dans ce contexte environnemental, les acteurs universitaires et en premier lieu le président, paraissent avoir une influence essentielle pour intégrer ou non tous les contributeurs à l'enseignement supérieur et à la recherche locaux rejoignant en cela la théorie néo institutionnelle étendue selon laquelle l'acteur peut agir sur le déterminisme institutionnel. Ainsi certains présidents apparaissent comme des entrepreneurs institutionnels ouverts sur la mobilisation d'une large part des parties prenantes d'un territoire et recourant pour ce faire à une approche coopérative public-privé qui n'est pas sans relation avec la notion d'innovation managériale. L'approche par les projets montés indépendamment des statuts, la compréhension des échecs passés comme l'anticipation des freins et des tensions permettent dans une démarche bienveillante fondée sur la qualité du relationnel et le partage de promouvoir de nouveaux schémas organisationnels plus équilibrés entre tous les établissements contributeurs au

rayonnement international d'un territoire. Désormais la question peut être posée sur la pérennité et le management de tels groupements et constitue une des limites majeures de notre recherche.

CONCLUSION

Selon Van de Ven (1986, p.591) « *l'innovation managériale est une idée nouvelle qui peut être soit une combinaison d'idées anciennes, soit un schéma qui modifie l'ordre du présent, soit une formule ou une approche unique perçue comme nouvelle par les individus concernés* ». La recherche interroge in fine, la capacité de l'action publique à inciter aux rapprochements des acteurs publics et privés pour améliorer la performance mondiale des organisations françaises, les observations sur le terrain mettent à contrario fréquemment en exergue le caractère erratique des rapprochements, de leur management et de leur gouvernance surtout entre des organisations de statuts différents. Cette absence de cohérence générale s'explique en partie par des aspects matériels, légaux et symboliques porteurs de complexité et de paradoxes auxquels le concept de coopétition peut apporter des réponses et qui constitue un réel enjeu de management public, et plus particulièrement de management stratégique. Ainsi entre ces multiples dimensions et tensions, le processus d'élaboration du contrat ou de l'accord de partenariat ou de collaboration compte plus que l'acte lui-même. La gouvernance se concrétise également par la construction de compromis locaux entre acteurs (aussi bien privés que publics). L'aspect ici et ailleurs nous interpelle car il correspond à un des paradoxes résolus par la coopétition en acceptant le principe que deux acteurs peuvent être partenaires et concurrents à la fois, dans des espaces différents ou sur des thèmes différents. Il semble donc essentiel d'anticiper les tensions issues des stratégies paradoxales comme la coopétition (Gnyawali et al., 2006 ; Pellegrin-Boucher, 2010). L'étude des tensions coopétitives s'inspire des travaux sur les paradoxes et la dialectique (; Das et Teng, 2000 ; De Rond et Bouchikhi, 2004). L'innovation managériale apparaît comme un levier de performance de l'organisation et peut être indépendante de toute innovation technologique (Mole et Birkinshaw, 2009). Si nous retenons l'idée que le management de la coopétition public privé rejoint une innovation managériale. Par conséquent la coopétition représente une stratégie alternative qui permet aux organisations de gérer le paradoxe d'être à la fois en concurrence et en partenariat avec d'autres organisations (Gnyawali et Park, 2011; Le Roy et al., 2011). Or en situation de concurrence les organisations veulent conserver ou améliorer leur position concurrentielle, pour cela elles cherchent à identifier puis à exploiter des sources d'avantages compétitifs. Dans le champ des études en stratégie les chercheurs ont souhaité explorer les raisons qui peuvent expliquer les différences de performances entre les entreprises. Par ailleurs une stratégie collective permet de combiner des avantages et de gérer

l'interdépendance mutuelle des firmes et les dynamiques de leur environnement inter-organisationnel. L'ancrage dans l'action collective (Shoonhoven et Romanelli, 2001) est essentiel et la capacité à coopérer deviendrait alors le fondement de la compétitivité en créant une rente relationnelle et une réputation d'allié. Mais d'autres recherches soulignent également que c'est à travers la compétition et la concurrence que les organisations restent innovantes et imprévisibles afin de retarder les actions concurrentielles des rivales. En effet la littérature souligne la relation entre coopétition et performance : les recherches dans l'industrie ont mis en évidence que le développement des relations de coopération (Mariti & al, 1983 ; Rullière & al, 1995) permet de penser que les performances économiques espérées sont parfois supérieures aux autres modes d'organisation de l'activité. Les bénéfices dépendraient toutefois largement de la mise en œuvre de la décision stratégique par les managers du projet, de leurs capacités organisationnelles (Stalk, et al., 1992, Teece, et al., 1997), de leur sens de la diplomatie, de leurs aptitudes à mobiliser les ressources et les compétences (Prahalad, Hamel, 1990). L'innovation managériale insiste sur la notion de la nouveauté et sa perception par l'acteur. Selon David (1996), il existe des innovations orientées « relations », c'est-à-dire des relations nouvelles comme la constitution d'équipes projets, de réseaux, ou une nouvelle structure décentralisée. L'organisation complexe de l'enseignement supérieur et de la recherche met en évidence des silos, des structures dotées de statuts différents, qui peuvent être sources d'inertie. Des rivalités peuvent s'instaurer entre universités, écoles doctorales, facultés, laboratoires de recherche, grandes écoles, sciences dures ou molles, disciplines, structures Fédératives de recherche, Comue... d'autant plus lorsque le sentiment d'appartenance au même groupe de pairs n'est pas assez fort (Cornu & Flipo, 2014). Toutefois bien que les statuts diffèrent il peut exister des points de convergence ou de consensus dans le champ cognitif de l'ensemble des acteurs d'un territoire, cela peut porter sur la quête de l'excellence dans l'enseignement et la recherche, dans le service rendu aux étudiants et l'acquisition des connaissances, dans la nécessaire internationalisation des structures. Mais une stratégie de coopétition public privé génère des paradoxes, notamment celui de travailler avec un concurrent, de surcroît de statut différent. Ainsi en management stratégique le paradoxe peut être assimilé à « *une action intelligente* » (Giordano, 2003) fondée sur une gestion constructive de contradictions (Martinet, 1990 ; Joffre & Kœnig, 1992 ; Kœnig, 1996). Toutefois des limites apparaissent relativement à l'aptitude entrepreneuriale, elles portent en partie sur le profil des acteurs. La question peut être posée sur la capacité des présidents à soutenir une innovation managériale, en lien avec les caractéristiques des managers examinées par la littérature (Damanpour et Aravind, 2012). Certaines limites apparaissent parfois en relation avec le profil des présidents. La carrière des

candidats potentiels apparaît par conséquent peu liée à un caractère entrepreneurial, in fine ils sont peu acculturés aux logiques managériales. Enfin certaines limites sont liées à la gouvernance des structures universitaires encore éloignées d'une démarche managériale avec une réelle capacité d'action (Musselin et Friedberg, 1989), d'autant que dans le cadre de l'innovation managériale, la nouveauté introduite « *change la façon dont les managers font ce qu'ils font* » (Hamel, 2006, p. 75). Dans le cadre universitaire l'innovation peut présenter de multiples facettes, souvent elle apparaît dans le domaine de la recherche mais elle peut également concerner les nouvelles stratégies de visibilité des universités (Washington et Ventresca (2004). Notamment en portant une vision du changement comme appropriation en opposition à la perspective traditionnelle du changement comme isomorphisme. Notre recherche ne peut être généralisée sans précaution tant le contexte local impacte nos résultats. Les limites se retrouvent au niveau méthodologique dans le seul recours à l'étude de cas (UCA) ne permettant pas la généralisation statistique. En outre nos entretiens n'intègrent pas l'ensemble des acteurs (étudiants, agents administratifs, enseignants chercheurs) impactés par ces changements et des approfondissements seraient nécessaires pour percevoir leurs interprétations et perceptions même si la réélection au poste de président du porteur de projet suggère l'adhésion de certaines parties prenantes. Enfin l'observation de l'évolution dans le temps d'UCA sera nécessaire pour confirmer ou infirmer ce que nous avons considéré comme une innovation managériale (ou construction organisationnelle innovante).

REFERENCES :

- Akrich, M., Callon, M., et Latour, B. (1988), A quoi tient le succès des innovations ? 1 : L'art de l'intéressement ; 2 : Le choix des porte-parole. In Gérer et comprendre. Annales des mines No. 11 & 12, pp. 4-17.
- Altbach P. G., Reisberg L. et Rumble L, (2009) : Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution. A report prepared for the UNESCO 2009 World Conference on Higher Education.
- Amos, J. W. (2000). Agility as an organizational competence. n R. Sanchez & A. Heene (eds.), *Advances in Applied Business Strategy: Implementing competence-based strategies* (pp.1-31). Greenwich, CT: JAI Press.
- Archer, M. S. (1995), Realist social theory : The morphogenetic approach. : Cambridge university press.
- Barrier, J. et Mignot-Gérard, S. (2013), Leadership et changement dans une organisation pluraliste : le cas des transformations au sein d'une université In Le changement organisationnel : 10 études de cas commentées, 121p., Paris : Eyrolles
- Belet, D. (2013), Un paradigme innovant et puissant pour remédier à la crise du management: le «servant leadership». *Innovations*, (1), 11-31.
- Benner, M. J. et Tushman, M. L. (2003), Exploitation, exploration, and process management : The productivity dilemma revisited. *Academy of management review*, 28(2), 238-256.

- Benninghoff, M. et Leresche, J. P. (2014), La métropolisation des universités en Suisse. Le cas du bassin lémanique. In *Les Annales de la recherche urbaine* (Vol. 109, No. 1, pp. 98-107).
- Birkinshaw, J. M. et Mol, M. J., (2006), Against the flow: Reaping the rewards of management innovation In *European Business Forum* (Vol. 27, pp. 24-291). Kogan Page Ltd..
- Birkinshaw J., Hamel G. et Mol M. J. (2008), Management innovation, *Academy of Management Review*, 33, 825–845.
- Brandenburger, A. M. et Nalebuff, B. J. (1996), *Co-opetition*. Doubleday, New York.
- Bréchet, J.-P. (2005), Quel projet pour l'université ? : Réflexion autour d'une démarche projet dans une grande université multidisciplinaire, *Politiques et Management Public*, 23(1), 25–53.
- Brion, S., Mothe C., Sabatier M., (2008), L'impact-clé des modes de management sur l'innovation, *Revue Française de Gestion*, 34 :187, 177-194
- Boltanski, L., Centre d'études de l'emploi (Paris). Programme de recherche et d'opérationnalisation sur les topiques de l'équité et de l'équivalence, & Thévenot, L. (1987). *Les économies de la grandeur*. Presses universitaires de France.
- Callon, M. (1998), *The laws of the markets* (Vol. 6), Oxford : Blackwell, Cambridge, MA, pp. 205-27).
- Charreaux, G. (1996), Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises, Université de Bourgogne-CREGO, Centre de recherches en gestion des organisations.
- Crozier, M. (1964), *Le phénomène bureaucratique : essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*, Ed. du Seuil.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977), *L'acteur et le système*. (Réédité en 2007) Paris : Essais Points.
- Cornu, P. et Flipo, F. (2014), L'interdisciplinarité, carton fragile dans le grand réaménagement de la gouvernance académique française. *Natures Sciences Sociétés*, 22(2), 83-84.
- Daft, R. L. (1978), A dual-core model of organizational innovation. *Academy of management journal*, 21(2), 193-210.
- Damanpour F. et Aravind D. (2012), Managerial innovation : Conceptions, processes, and antecedents. *Management and Organization Review*, 8, 423–454
- David, A. (1996), Structure et dynamique des innovations managériales. *Cahiers de recherche- Ecole des mines de Paris, Centre de gestion scientifique*.
- David, P. et Kochhar, R., (1996), Institutional investors and firm innovation : A test of competing hypotheses. *Strategic Management Journal*, 73-84.
- Das, T. K. et Teng, B. S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of management*, 26(1), 31-61
- De Rond, M. et Bouchikhi, H. (2004). On the dialectics of strategic alliances. *Organization science*, 15(1), 56-69.
- DiMaggio, P. J. et Powell, W. W. (1983), The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- DiMaggio P. (1988), Interest and agency in institutional theory. In Zucker LG (éd.) *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*. Cambridge, MA : Ballinger Publishing Co/Harper & Row Publishers, Inc., 3–21.
- DiMaggio P (1997), Culture and cognition. *Annual Review of Sociology* 23(1) : 263. ,
- Dorado, S. (2005), Institutional entrepreneurship, partaking, and convening. *Organization studies*, 26(3), 385-414.
- Fay, D. L. et Zavattaro, S. M. (2016), Branding and Isomorphism: The Case of Higher Education. *Public Administration Review*, 76(5), 805-815.

- Fligstein, N. (1998), Fields, Power and Social Skill : A critical analysis of the New Institutionalism. In University of Claifornia.
- Fligstein, N. (2001), Social skill and the theory of fields. *Sociological Theory* 19(2): 105–125.
- Freeman, R. E. (1984), *Strategic management : A stakeholder approach*. (Boston: Pi).
- Friedberg, E. et Musselin, C. (1989), *En quête d'universités. Etude comparée des universités en France et en RFA*. Paris: L'Harmattan.
- Galaskiewicz, J. et Wasserman, S. (1989), Mimetic processes within an interorganizational field: An empirical test. *Administrative science quarterly*, 454-479.
- Garel, G. (2003), *Le management de projet*. Paris, La Découverte.
- Giordano, Y. (2003), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative* (No. halshs-00440011).
- Gnyawali, D. R. et Madhavan, R. (2006), Impact of co-opetition on firm competitive behaviour : an empirical examination. *Journal of Management*, 32(4), 507–530
- Gnyawali, D. R. et Park, B. J. R. (2011), Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, 40(5), 650-663.
- Goldman, S. L. (1995). *Agile competitors and virtual organizations: strategies for enriching the customer*. Van Nostrand Reinhold Company.
- Greenwood, R., Suddaby, R. et Hinings, C. R., (2002), Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of management journal*, 45(1), 58-80.
- Hedmo, T. (2004), *Rule making in the Transnational Space: The development of European Accreditation of Management Education*. Uppsala University.
- Hamel, G. (2006), The why, what, and how of management innovation. *Harvard business review*, 84(2), 72.
- Hamel, G. et Prahalad, C. K. (1990), Corporate imagination and expeditionary marketing. *Harvard business review*, 69(4), 81-92.
- Hirsch, P. M. (2000), Cultural industries revisited. *Organization science*, 11(3), 356-361.
- Huberman, A. M., Miles, M. B. et De Backer, C. (1991), *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes* (pp. 88-138). Bruxelles : De Boeck Université.
- Hwang, H. et Powell, W. (2009), The rationalization of charity: The influences of professionalism in the nonprofit sector. *Administrative Science Quarterly*, 54(2), 268-298.
- Kidd, P.T. (1994). *Agile Manufacturing: Forging New Frontiers*, Addison-Wesley, Reading, Ma.
- Kodish, J.L., Gibson, D.V., Amos, J.W. (1995). The development and operation of an agile manufacturing consortium : the case of AAMRC, *Proceedings of the Fourth Annual Conference on Models, Metrics and Pilots*. Atlanta, Georgia.
- Lasserre, R. 2004 *L'exemple allemand : une modernisation sous contrainte*. Dossier : « L'enseignement supérieur dans la compétition mondiale », Sociétal, (44).
- Lawrence, T. B. (1999), Institutional Strategy. *Journal of Management*, 25(2), 161–188.
- Lazzarini, S. G. (2007), The impact of membership in competing alliance constellations : Evidence on the operational performance of global airlines. *Strategic Management Journal*, 28(4), 345–367.
- Le Roy, F., Guillotreau, P., et Yami, S. (2011), Setting up an Industry with its Competitors: The Development of the French Tropical Tuna Fishery. *Sinergie Rivista Di Studi E Ricerche*, (75).
- Le Roy, F. et Robert, M., Giuliani, P. (2013). L'innovation managériale. *Revue française de gestion*, (6), 77-90.

- Leca, B. (2006), Pas seulement des « lemmings ». Les relations entre les organisations et leur environnement dans le néo-institutionnalisme sociologique. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 9(4), 67-86.
- Leca, B. et Naccache, P. (2006), A critical realist approach to institutional entrepreneurship. *Organization*, 13(5), 627-651.
- Luckmann M. et Prange C. (2016), *EFMD Global Focus*, Iss. 2. Vol. 10
- March, J. G. (1991), Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Mariti, P. et Smiley, R. H. (1983), Co-operative agreements and the organization of industry. *The Journal of industrial economics*, 437-451.
- Martinet, A. C. (1990), Epistémologie de la stratégie. *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica, 211-236.
- Mériade, L. et Mainetti, N. (2013), La réflexivité des acteurs face à la complexité des organisations publiques : un levier interactif de contrôle de la performance universitaire ? *Gestion et management public*, 1(1), 3-23.
- Meyer, J. W. et Jepperson, R. L. (2000), The ‘actors’ of modern society : The cultural construction of social agency. *Sociological theory*, 18(1), 100-120.
- Meyer, J. W. et Rowan, B. (1977), Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Meyer, J. W. et Rowan, B., Powell, W. W., DiMaggio, P. J. (1991), The new institutionalism in organizational analysis. *The new institutionalism in organizational analysis*.
- Mol, M. J. et Birkinshaw, J. (2009), The sources of management innovation : When firms introduce new management practices. *Journal of business research*, 62(12), 1269-1280.
- Pellegrin-Boucher, E. (2010), *La coopération : enjeux et stratégies* (Lavoisier).
- Popper, K. R. (1988), *The open universe: An argument for indeterminism* (Vol. 2). Psychology Press.
- Rullière, J. L., et Walliser, B. (1995), De la spécularité à la temporalité en théorie des jeux. *Revue d'économie politique*, 105(4), 601-615.
- Sharifi, H., Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations : An introduction , *International Journal of Production Economics*, vol.62, p.7-22.
- Shafer, R., Amos J. W., & Dyer, L. (1997, July). The creation of agile people to facilitate collaboration. In *Innovation in Technology Management-The Key to Global Leadership. PICMET'97: Portland International Conference on Management and Technology* (p. 318). IEEE.
- Sayer, A. (2000), *Realism and social science*. Sage.
- Scott, W. R. (1995), *Institutions and organizations* (Vol. 2). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scott, W. R. et Davis, G. F. (2007), *Organizations and organizing. Rational, Natural and Open Perspectives*.
- Schoonhoven B., C. et Romanelli, E. (2001), *The entrepreneurship dynamic: the origin of entrepreneurship and the evolution of industries*, Stanford University Press.
- Slimane, K. B. et Leca, B. (2010), Le travail institutionnel : origines théoriques, défis et perspectives. *Management & Avenir*, (7), 53-69.
- Stalk Jr, G. (1992), Time-based competition and beyond: Competing on capabilities. *Planning Review*, 20(5), 27–29.
- Teece, D. J., Pisano, G., et Shuen, A. (1997), Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

- Thiétart, R. A. (2007), *Méthodes de recherche en management*. (2. Édition, Ed.) Dunod.
- Thornton, P. H. et Ocasio, W., Lounsbury, M. (2012), *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process*. Oxford University Press on Demand.
- Tolbert, P. S. et Zucker, L. G. (1983), Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform. *Administrative Science Quarterly*, 28(1), 22–39.
- Van de Ven, A. H. (1986), Central problems in the management of innovation. *Management science*, 32(5), 590-607.
- Van de Ven, A. H. (1993), The Development of an Infrastructure for Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 8(1), 211–230.
- Verona, G. et Ravasi, D. (2003), Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study of continuous product innovation. *Industrial and corporate change*, 12(3), 577-606.
- Washington, M., & Ventresca, M. J. (2004). How organizations change : The role of institutional support mechanisms in the incorporation of higher education visibility strategies, 1874–1995. *Organization science*, 15(1), 82-97.
- Westphal, J. D., Gulati, R. et Shortell, S. M. (1997), Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption. *Administrative Science Quarterly*, 366-394
- Yin, R. K. (1989), *Case study research : Design and methods*, revised edition. Applied Social Research Methods Series, 5.
- Zucker, L. G. (1977), The role of institutionalization in cultural persistence. *American sociological review*, 726-743.