

Processus de mise en oeuvre d'une stratégie de coopération public-privé : Spécificités et paradoxes dans le cas de l'enseignement supérieur et de la recherche

Couston, Alexandra

Kedge Business School

alexandra.couston@kedgebs.com

Grisoli, Marie-Luce

Aix-Marseille Université

marie-luce.grisoli@univ-amu.fr

Résumé :

Cette communication vise à interroger une nouvelle forme de rapprochement dans le domaine de l'ESR entre acteurs publics et privés au regard du concept de coopération. Dans un double contexte de nouvelle gestion publique et de mondialisation de l'économie de la connaissance, nous nous sommes intéressées à l'émergence de nouvelles structures organisationnelles en France, faisant collaborer des acteurs publics et privés sur un territoire. Les modalités de mise en oeuvre d'une stratégie de coopération dans le secteur privé sont traitées par la littérature mais notre investigation empirique révèle des spécificités et des paradoxes d'une stratégie de coopération entre acteurs de statuts différents. Sont alors mis en exergue les freins, les effets de levier et le rôle essentiel tenu par un acteur manager pour introduire et lancer le projet qui constitue un enjeu central pour un territoire. L'ambition de la recherche est de permettre aux porteurs de projets de coopération public privé (CPP) de mieux connaître les enjeux de leur mission, de leur transmettre des clés de lecture utiles à leur management et d'apporter un éclairage sur les caractéristiques des projets public-privés en trouvant un ancrage théorique aux principales difficultés auxquelles ils sont confrontés.

Mots clés : Coopération, stratégie, paradoxes, Enseignement Supérieur et Recherche (ESR)

INTRODUCTION

Le développement d'une économie de la connaissance (Viginier, 2002 ; Foray, 2010) place le capital intangible comme un enjeu majeur de la compétitivité des pays et inscrit les institutions d'Enseignement Supérieur et de Recherche (ESR) dans une double concurrence nationale et internationale croissante. L'économie de la connaissance mondialisée crée de nouvelles opportunités et de fortes contraintes (Veltz, 2007, Bartoli *et al*, 2011) qui ne sauraient être abordées sans une réflexion sur les efforts de collaboration au niveau des organisations parties prenantes et des États qui via des politiques publiques nouvelles¹ tendent à soutenir l'évolution de leurs institutions d'Enseignement Supérieur et de Recherche.

Ce changement rompt avec les équilibres passés qui se sont créés entre des universités financées par un État plus riche, indépendant des politiques européennes, et des grandes écoles soutenues par des milieux économiques en apparence puissants et généreux. Même si les objectifs de ces organisations se révèlent différents, désormais pour exister dans un marché mondial, des stratégies de rapprochement se développent. Celles-ci incitent au partenariat des concurrents qui espèrent pénétrer des marchés étrangers, qui prennent en compte les enjeux territoriaux ou veulent donner une visibilité à des projets nationaux. Nous pouvons citer différents projets : celui très discuté (Perrin, 2009) de l'Université Paris Saclay qui rassemblait des grandes écoles et des facultés proposant les mêmes disciplines « *au nom de l'objectif de structuration d'un campus d'envergure mondiale...* » (Béhar, 2011), celui des universités de Lille qui collaborent officiellement avec des écoles de commerce et de gestion dans le cadre de laboratoires de recherche en management commun (Lille - Skéma Management Research Centre et Lille Économie et Management). Cependant, ces rapprochements ne vont pas de soi entre des structures qui n'ont de point commun que leur discipline.

Ces changements s'inscrivent ainsi dans le domaine de la stratégie, notamment dû au champ concurrentiel de l'enseignement supérieur (entre universités, parfois entre universités et grandes écoles). Plus spécifiquement, les stratégies collaboratives envisagées sont nombreuses allant des simples partenariats à des fusion d'entités originellement

¹ Comme les Lois sur la Responsabilité des Universités (LRU, 2007) ; sur l'Enseignement Supérieur et la Recherche (2013), ou encore les politiques incitatives comme les différentes vagues des Programmes d'Investissement d'Avenir (PIA).

indépendantes (à l'exemple d'Aix Marseille Université) en passant par des stratégies d'alliance, d'association, de regroupement ou de coopétition (Université Côte d'Azur). S'il est commun d'observer de tels mouvements entre des entreprises privées des secteurs secondaires et tertiaires, l'originalité de la recherche tient à la spécificité d'un secteur historiquement imprégné d'une culture de service public, accueillant de nombreuses institutions privées ou publiques sous l'égide en France d'un Ministère d'État. Si l'ouverture vers une économie de marché mondiale, selon une approche néolibérale interroge l'ESR (Brouillette et Fortin, 2004) comme tout autre secteur (Adda, 2007), la France y est moins exposée que d'autres pays bien qu'il existe une coexistence d'universités et de grandes écoles très spécifique mais historiquement indépendante d'une logique de marché (Attali, 2015 p.8).

Le développement des regroupements universitaires interroge la compétition et la concurrence entre les universités (Baron et Vadelorge, 2015 ; Musselin, 2017) et les territoires (Baron, 2009) renforcées par des stratégies de communication (Granget, 2009) sur les classements internationaux (Musselin, 2017) dans lesquels apparaissent les grandes écoles (Darchy-Koechlin et Draelants, 2016). La présence de ces dernières est peu débattue par la littérature alors qu'elles se sont ouvertes à l'international depuis longtemps (Lazuech, 1998) à l'image d'autres modèles étrangers (Dameron et Durand, 2013). Dans l'enseignement supérieur, la logique de marché s'intensifie (Musselin, 2008 ; Bouvier, 2018) et dépasse les frontières nationales (Vincent-Lancrin, 2008 ; Charles et Delpech², 2015). La concurrence se définit comme une dépendance aux mêmes ressources et aux mêmes débouchés (Porter, 1982). La compétition entre universités comme la dualité exposée entre universités et grandes écoles illustrent cette concurrence sur la captation de ressources (droits de scolarité, étudiants issus des élites (Bourdieu et Passeron, 2016), sources de financement, attractivité pour les étudiants et chercheurs internationaux) comme sur les débouchés (relations avec les entreprises, formation et insertion professionnelles des diplômés et leurs réseaux (Ventolini et Mercier, 2017)). L'approche de cette concurrence peut évoluer (Castel et *al.*, 2016) mais elle n'est plus réservée au secteur privé.

²Rapport Charles et Delpech 2015 Investir dans l'internationalisation de l'enseignement supérieur (p.16, 84)
<http://www.strategie.gouv.fr/publications/investir-linternationalisation-de-lenseignement-superieur>

Aussi, certaines problématiques des pouvoirs publics s'articulent autour des ressources, de l'attractivité des territoires (STRATER³) et de l'internationalisation de l'enseignement supérieur français. Le secteur de l'ESR apparaît ainsi comme un écosystème (Kalika, 2012) ouvert à de multiples réseaux et interactions entre acteurs différents en termes de statuts, missions, visibilité, ressources, internationalisation... dans un contexte où l'ensemble des parties prenantes se trouve confronté à des questions de performance, de compétition et de comparaison notamment dans le cadre Européen (Ravinet, 2009 ; Schulteis, 2008) y compris pour le service public (Lorenz, 2007). Le contexte posé a fait l'objet d'une large littérature et alimente les débats depuis près de vingt ans (processus de Bologne en 1998).

Notre recherche ne discute pas de l'évolution de l'environnement mondial mais tend à **explorer le processus de mise en œuvre d'une décision stratégique de coopération public privé et à identifier comment se mettent en place de tels projets, inédits dans ce secteur.**

La première partie explore la littérature sur les stratégies de coopération en abordant d'une part les déterminants (rareté des ressources, recherche de synergie territoriale, réponse à des politiques publiques incitatives, contexte environnemental) et d'autre part la contrainte créée par l'addition des paradoxes devant être traités avant la mise en œuvre d'une telle stratégie.

Dans une seconde partie nous étudions le processus de mise en œuvre d'une stratégie de coopération public-privé dans le domaine de l'ESR, à travers une construction institutionnelle de type « Communauté d'établissements et d'Université » (COMUE) faisant intervenir de multiples acteurs sur un même territoire. Les spécificités et les paradoxes d'une stratégie de coopération entre acteurs de statuts différents sont alors discutés afin de mettre en exergue les particularités de la coopération public-privé, les freins, les effets de levier et le rôle essentiel tenu par un acteur manager pour conduire le projet et construire gouvernance adaptée.

1. LES DETERMINANTS ET MODALITES DE MISE EN ŒUVRE DES STRATEGIES DE COOPETITION

1.1. LA COOPETITION, ELEMENTS DE DEFINITION

Le terme coopération est un néologisme qui désigne une collaboration volontaire entre différents acteurs économiques, lesquels sont, par ailleurs, des concurrents (Koenig, 1993 ;

³ <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid107679/strater-diagnostic-edition-2016.html>
Montpellier, 6-8 juin 2018

Brandenburger et Nalebuff, 1996). Le néologisme n'est pas simplificateur, mais permet de saisir la simultanéité. Koenig (1993) souligne ainsi trois registres relationnels : la compétition, la coopération et la coopétition qui incluent la question des paradoxes. D'où l'intérêt de ce concept qui ne constitue pas une simplification mais une prise en compte de la complexité. Le concept de coopétition a largement été abordé par la littérature. Mais la singularité de l'association de partenaires issus du secteur public et du secteur privé est rarement traitée sous l'angle de la coopétition. En outre, l'interaction entre des acteurs aux statuts divers porteurs de missions/finalités différentes crée une situation de gestion spécifique qui peut être qualifiée de paradoxale ou de duale.

Trois approches théoriques complémentaires sont soulignées par la littérature qui permettent d'intégrer la singularité de ce concept. Tout d'abord celle de Nalebuff et Brandenburger (1996), fondée sur la Théorie des Jeux offre une définition large qui s'appuie sur le « réseau de valeur » où chacun se complète et qui s'inscrit dans un continuum entre compétition et collaboration selon les moments et les activités. Puis, celle de Lado *et al.*, (1997), explique la recherche de rente synchrétique par la combinaison de deux choses de natures différentes. Enfin, Bengtsson et Kock (2000) soulignent une relation paradoxale entre concurrents qui veulent coopérer sur certaines activités et pas sur d'autres. La dimension paradoxale est prise en compte dans les dimensions stratégiques et managériales : « *il s'agit d'une relation dyadique et paradoxale qui émerge quand deux entreprises coopèrent dans quelques activités et sont en même temps en compétition l'une avec l'autre sur d'autres activités* » (Bengtsson et Kock, 2000).

Ainsi, envisager les relations entre les organisations selon ce concept interroge au moins trois niveaux d'analyse (Dagnino *et al.*, 2007) en lien avec le secteur de l'ESR. Au niveau macro, la question de la coopétition économique entre les pays devient un enjeu majeur pour les politiques économiques, industrielles ou d'enseignement et de recherche nationales. Au niveau méso, les relations entre organisations peuvent impacter leur accès à des ressources, à des nouvelles combinaisons d'avantages et la présentation de leur offre de produits ou services. Ces nouvelles stratégies soutiennent également l'émergence de nouveaux modèles organisationnels (Gumpert, 2001).

Enfin, au niveau micro, les problématiques de présentation du projet, de sa mise en œuvre, de son suivi afin de lever les freins et les paradoxes sont évidentes pour les décideurs et les managers. Si le paradoxe d'envisager une collaboration entre concurrents paraît *a priori* évident, il mérite d'être dépassé car la collaboration permet de conjuguer les avantages de la compétition et ceux de la coopération (Bengtsson et Kock, 1999). Nous situons les objectifs de la recherche selon cette perspective micro.

1.1.1. Des modèles organisationnels en évolution et enclins à développer des stratégies de coopération

Dans le domaine de l'ESR certains auteurs soulignent la pression de l'environnement et les défis institutionnels à relever comme facteurs de changement organisationnel. En effet, à compter des années 2000, l'évolution considérable de l'environnement technologique, la mondialisation de l'économie de la connaissance, la concurrence pour l'accès à de nouveaux marchés, la pression sur la diversité et la recherche académique, et la rareté de ressources essentielles vont encore modifier puissamment le contexte des institutions d'enseignement supérieur dans tous les pays à commencer par les Etats-Unis (Dill et Sporn, 1995 ; Gumport et Sporn, 1999). Il apparaît comme spécificité que le défi institutionnel est un déterminant supplémentaire dans le cas des acteurs publics à une orientation vers une stratégie de coopération.

Ainsi, pour une partie de la littérature américaine, les modèles fondés sur le changement institutionnel et stratégique sont désormais déjà obsolètes, comme les modèles adaptatif (Gumport et Sporn, 1999), contextuel (Peterson, 1997) et entrepreneurial (Clarck, 1998). Il convient de travailler désormais sur des modèles futurs où les notions d'autonomie, d'agilité, de créativité, de virtualité, d'agglomération de compétences clés sont essentielles. Ils se rapprochent en cela des éléments de contexte propices aux stratégies de coopération. En situation de concurrence, les organisations veulent conserver ou améliorer leur position concurrentielle et cherchent pour cela 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 performance entre les établissements (Rumelt, *et al.*, 1991). Ainsi, en stratégie, une firme établit et renforce sa compétitivité en

développant des alliances stratégiques, des réseaux, ou des stratégies collectives (Le Roy et Yami, 2007).

1.1.2. Les réseaux : ressource majeure des stratégies de coopération

L'analyse de notre cadre théorique doit être complétée par le lien entre les concepts de coopération et de réseaux. En effet, Bengtsson et Kock (1999) ont souligné que les choix stratégiques d'une organisation dépendent d'abord de sa place relative sur son secteur au sein de ses réseaux professionnels, puis de son besoin en ressources (*tableau 2*).

Tableau 1. Une synthèse des relations entre les concurrents :

Besoin en ressources / Position relative sur le secteur	Fort	Faible
Majeure	Coopération	Compétition
Mineure	Coopération	Coexistence

Source : Auteurs, adapté de Bengtsson et Kock (1999)

Ces auteurs définissent bien la coopération comme une relation paradoxale entre concurrents. Par rapport aux recherches sur la coopération (Smith *et al.*, 1995) et aux recherches sur la coopération (Dyer et Singh, 1998), la coopération n'est donc ni une manœuvre d'approche pour obtenir un avantage (Fjeldstad *et al.*, 2004), ni un cas de coopération. Sur un marché agressif, l'organisation peut réagir comme ses concurrents (D'Aveni, 1995), mais d'autres auteurs pensent que les réseaux et les stratégies collectives sont plus adaptés (Asley et Fombrun, 1983 ; Yami et Le Roy, 2007). Entre les deux une partie de la littérature s'inscrit dans la recherche des deux avantages, en jouant sur l'alternance des postures (Bengtsson et Kock, 1999 ; Brandenburger et Nalebuff, 1995, 1996 ; Hamel *et al.*, 1989). Si la mise en place de stratégies de coopération fait naître ou institutionnalise de nouveaux réseaux, composés d'acteurs et de ressources diverses, nous pouvons identifier des grandes catégories d'avantages différenciateurs. En effet, un certain consensus émerge sur le fait que ces avantages peuvent procurer une performance significativement supérieure à l'organisation qui en détient un ou plusieurs. Une stratégie collective permet de combiner des avantages et de gérer l'interdépendance mutuelle des firmes et les dynamiques de leur environnement inter-organisationnel (Yami, 2006).

Par exemple, certaines universités et écoles supérieures de commerce et de gestion trouvent des synergies dans leurs activités de recherche en partageant des laboratoires communs et des

écoles doctorales (cas de l'ESCP Europe dans HeSam, cas de l'IESEG dans LEM), certaines institutions apportant un plus grand nombre de chercheurs, d'autres de fonds, d'autres de doctorants, l'ensemble leur permettant de mutualiser et de partager des ressources stratégiques sans renoncer ni à une indépendance ni à une concurrence dans d'autres domaines.

1.2. SURMONTER DE MULTIPLES PARADOXES : UN PREALABLE A LA MISE EN ŒUVRE DE LA COOPETITION PUBLIC PRIVE

Le processus de mise en œuvre d'une stratégie de coopétition passe par la gestion des paradoxes (Pellegrin et Boucher, 2010). En management stratégique, le paradoxe peut être assimilé à « *une action intelligente* » (Giordano, 2003) fondée sur une gestion constructive de contradictions (Koenig, 1996). Dans la théorie des systèmes paradoxaux, « *le paradoxe est une contradiction durable, voire permanente, entre des éléments qui apparemment s'excluent l'un l'autre mais co-existent malgré tout* » (Talbot, 2003). Cela explique que des options opposées ne sont pas appréhendées avec une vision fermée, comme un dilemme, ou contradictoire mais comme un assemblage d'éléments contraires selon une dynamique constante d'équilibration et d'apprentissage. Et cela signifie que selon le point de vue ou le moment abordé aucun choix n'est définitivement erroné. De ce fait, certains auteurs viennent à se demander si l'action stratégique n'est pas, par essence, paradoxale (Martinet, 1990).

1.2.1. La coopétition, une stratégie alternative pour gérer des situations paradoxales

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). Dagnino *et al.*, (2007) précisent les raisons qui conduisent des concurrents à rechercher des bénéfices issus d'une concurrence où il y a un affrontement (D'aveni, 1994) pouvant stimuler la compétitivité et des combinaisons originales porteuses de nouvelles rentes en les agrégeant aux bénéfices apportés par la coopération. Dans ce cadre, la coopétition s'inscrit dans la capacité à coopérer qui devient le fondement de la compétitivité de l'entreprise (Dyer et Singh, 1998) lorsqu'elle offre un accès à de nouvelles ressources rares ou complémentaires. Pour une partie de la littérature organisationnelle, les paradoxes peuvent être sources de créativité pour effectuer des changements cognitifs et comportementaux, notamment par l'usage de contre - paradoxes (Siporin et Gummer, 1988) et par recadrage (Westenholz, 1993 ; Vince et Broussine, 1996).

Mais les paradoxes peuvent aussi être des sources potentielles de dysfonctionnements, lorsque les acteurs se trouvent dans une situation de blocage psychologique (Hauch, 1997) inhibitrice d'apprentissage (Hennestad, 1990).

1.2.2. La gestion des dysfonctionnements

Si la pédagogie et les éléments de langages apparaissent comme des modalités d'accompagnement à la mise en œuvre d'un processus coopératif, Josserand et Perret (2003) ont mis en évidence certaines pratiques organisationnelles qui conduisent à limiter différents dysfonctionnements provoqués par les situations paradoxales (Perret, 1998). Selon ces auteurs la dualité des couples antagonistes s'exprime d'une part dans le temps ou dans l'espace (même temporalité ou même géographie) d'autre part trois logiques d'action peuvent être adoptées : la logique de différenciation, la logique du dialogue et la logique de la disparition (*tableau 2*).

Tableau 2. Logiques et pratiques organisationnelles paradoxales selon Josserand et Perret (2003)

Logiques et pratiques organisationnelles paradoxales				
		Logique...		
		1. de différenciation	2. du dialogue	3. de la disparition
Pratiques organisationnelles	Dimension diachronique	a. Les pratiques séquentielles	c. la stratification d. l'oscillation	f. le recadrage
	Dimension synchronique	b. Le compartimentage	e. la construction locale	

Source : Josserand et Perret (2003).

Les six pratiques proposées en conséquence permettent de jouer sur la temporalité de la démarche coopérative (séquençage) ou sur la géographie (compartimentage) mais également de réconcilier les unités de temps ou de lieux et de dépasser les contraires en agissant sur le dialogue à travers des démarches de construction locale (mise en commun d'une organisation), de stratification (apprentissage cumulé d'une expérience collaborative par étape) ou d'oscillation (apprentissage itératif accéléré), enfin la pratique du recadrage en s'appuyant sur « *un objet, un concept ou une personne, permettent alors la réconciliation des*

deux opposés » (Josserand et Perret, 2003, p. 171) conduit à un dépassement des paradoxes. L'exploration de notre terrain nous permet alors de constater si ces pratiques sont adaptées dans le cadre d'une coopération public-privé ou si de nouvelles pratiques émergent notamment lorsqu'il y a unité de temps et de lieu pour un projet conduit par un acteur central. Si la perspective de résultats positifs sont déterminants dans le choix d'une stratégie une littérature récente souligne des performances supérieures liées aux stratégies de coopération dans le secteur privé et marchand (Le Roy et Sanou, 2014) mais également dans le secteur public (Mira *et al.*, 2017).

1.3. LES DETERMINANTS CONSTITUENT DES LEVIERS D'ACTION SUR LES PARADOXES

La littérature nous a permis de considérer une nouvelle approche stratégique qui apprivoise les situations paradoxales en faisant collaborer des entités qui historiquement se tenaient à distance. Pour conduire une stratégie de coopération la littérature identifie des déterminants favorisant le changement, auxquels s'ajoutent la reconnaissance des parties prenantes (acteurs) et des réseaux qui peuvent y contribuer. Certains auteurs apportent également une palette de logiques et pratiques organisationnelles qui traitent les freins soulevés par les situations paradoxales. Notre recherche conduit alors à préciser si ces logiques et pratiques sont adaptées dans le cas d'une coopération public-privé. En synthèse la mise en place d'une stratégie de coopération est précédées par l'identification d'un certain nombre de déterminants regroupés dans le tableau suivant

Tableau 3. Les déterminants endogènes et exogènes qui contribuent aux rapprochements de type coopératif

Déterminants	Auteurs	Variables
Le contexte économique	Tidstrom et Ahman, 2006	Exogènes
Les contraintes institutionnelles	Oliver, 1994 ; Luo, 2004 ; Gnyawali <i>et al.</i> , 2008	
La convergence technologique Le raccourcissement du cycle de vie des produits L'intensité des coûts de R&D	Gnyawali et Park, 2009	
La nature hautement technologique de l'industrie	Gnyawali <i>et al.</i> , 2008	
L'objectif commun	Dyer, Kale et Singh, 2001. Rijamampianina et Carmichael, 2005	Endogènes
Les structures	Dyer et Singh, 1998 ; Bonel et Rocco, 2007 ; Okura, 2007	
Les compétences « architecturales » spécifiques à des acteurs	Jacobides, 2007 ; Depeyre et Dumez, 2010	

L'existence de difficultés pour conduire seuls les processus d'innovation	Teece, 1986, 1992	
La logique gagnant - gagnant	Axelrod, 1984	
L'innovation conjointe	Zineldin, 2004	
La mutualisation des investissements	Jorde et Teece, 1990	
Le partage des risques liés à l'innovation	Tether, 2002	
La création de standards technologiques	Shapiro et Varian, 1999	

Source : les auteurs à partir de la littérature.

Si l'identification de ces déterminants est essentielle à la suite du processus elle demeure insuffisante. La réussite d'une stratégie de coopération repose sur la connaissance des déterminants macro, méso et micro mais surtout sur l'implémentation de ces enjeux qui deviennent communs entre les parties prenantes pour un succès durable. La recherche s'inscrit spécifiquement dans cette étape qui constitue un réel gap théorique aujourd'hui. Les décideurs ne peuvent s'inscrire dans ce modèle de stratégie sans mobiliser les acteurs, les équipes, requérant en cela une démarche pédagogique poussée pour lever les paradoxes de la collaboration entre concurrents, mais pas seulement dans le cas de rapprochements public-privé. Dans cette optique, la connaissance des éléments qui ont influencé et précédé au choix d'une stratégie de coopération méritent d'être non seulement connus des décideurs mais expliqués avec précision aux collaborateurs afin de leur permettre la compréhension de cette stratégie paradoxale (tableau 3). Ainsi, les processus qui ouvrent sur une dynamique positive entre les déterminants et les résultats attendus d'une stratégie de coopération entre des organisations sont mis en avant et structurés à travers trois dimensions : une dynamique de configuration et reconfiguration des relations ; une prise en compte de la complexité et des paradoxes dans les rôles et les actions, un défi dans la gouvernance des structures, des relations contractuelles, des stratégies, des compétences et des complémentarité (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016).

2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

2.1. UNE RECHERCHE QUALITATIVE

C'est dans un paradigme interprétativiste, au raisonnement abductif que nous inscrivons cette recherche, puisque nous chercherons à comprendre un phénomène (Thiéart, 2007). La méthodologie qualitative semble la plus adaptée. Nous proposons une étude de cas unique (Yin, 1984 ; Miles et Huberman, 1991), avec pour technique d'enquête principale l'entretien individuel semi-directif. De plus, pour consolider la validité de la recherche nous

trianglerons nos résultats aux observations et données secondaires recueillies tout au long de la recherche (décret, rapports AERES, IGAERN, IDEX). Aborder la problématique de la recherche compte tenu du contexte de l'ESR sous l'angle de la coopération soulève en France plusieurs enjeux. Un grand nombre de facteurs différencie les acteurs en présence que sont les universités, les grandes écoles, auxquels s'ajoutent l'action et le rôle des pouvoirs publics. Les organisations ne bénéficient pas des mêmes statuts, leurs missions et finalités sont différentes, elles ne disposent pas de moyens identiques et les gouvernances des universités et des grandes écoles n'ont pas des compétences semblables. L'institutionnalisation des Comue et l'inscription dans un cadre législatif européen complexifient davantage les structures.

Or, l'approche par la coopération signifie que les organisations bénéficient de marges de manœuvre leur permettant de prendre des décisions et d'effectuer des choix stratégiques. Malgré la pesanteur des institutions universitaires, il nous est apparu qu'elles étaient dotées de capacités stratégiques et qu'elles pouvaient donc constituer un terrain d'investigation pertinent. Parmi celles-ci, il existe des universités (Paris, Montpellier, Lille) qui ont fait le choix d'un travail collectif avec des établissements privés concurrents dont les résultats méritent d'être analysés. 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. 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. Cette concurrence se matérialise par exemple par des programmes mis en concurrence par un vivier d'étudiants communs (IAE, et grandes écoles).

Nous avons mené dix entretiens semi-directifs auprès de Président d'université, anciens Directeurs d'IAE de Province, responsable au Ministère, Directeurs d'école non publique, Directeurs de recherche d'UFR ou d'école non publique. La conduite d'entretiens semi-directifs nécessite la constitution d'un guide structuré (Baumard et al., 2014), qui appréhende une liste de thèmes ou sujets à aborder avec les répondants. Aussi, pour respecter le principe de non directivité et de profiter de sa flexibilité, nous avons établi un guide d'entretien de « référence ». La constitution du guide d'entretien diffère selon les objectifs du chercheur vis à vis de son objectif de recherche. En effet, si le chercheur veut comprendre des phénomènes

tels que les positions, compréhensions ou attitudes, il lui sera utile de constituer un guide établi en amont et mené de façon systématique (Gavard-Perret, 2012 ; Baumard, 2014). Le déroulement des entretiens a donc répondu à un protocole bien précis. Le guide d'entretien a ainsi été construit au regard de la littérature mobilisée et des éléments de contexte dont nous disposions.

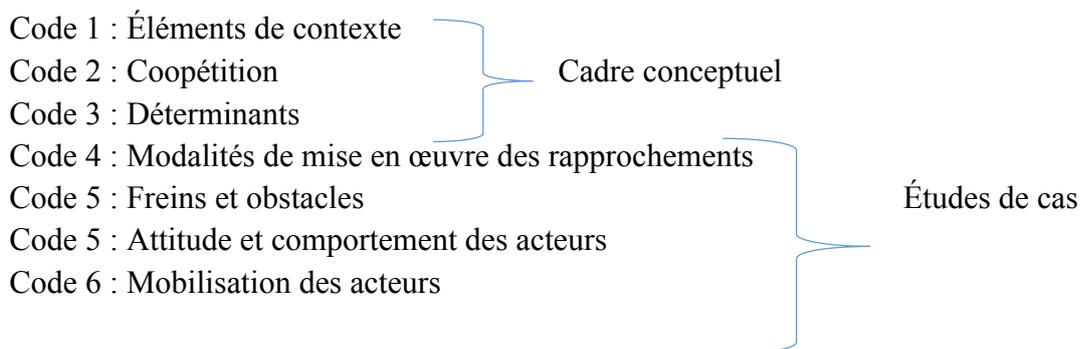
Tableau 4. Une présentation synthétique du guide d'entretien

Thèmes	Questions types	Objectifs
1. Pourquoi	« <i>Quelles sont les raisons qui ont fait que vous vous êtes engagé dans ce processus ?</i> »	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Eléments de contexte ➤ Eléments déclencheurs
2. Déterminants	« <i>Quels ont été les éléments facilitateurs à la mise en place de ce projet ? Et quel(s) ont été les obstacles ?</i> » « <i>Comment avez-vous identifié les déterminants, notamment pour lever les difficultés ?</i> »	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Déterminants en faveur d'une stratégie de coopération ➤ Mise en évidence des principaux frein dans ce contexte
3. Acteurs	« <i>Quel(s) acteur(s) ont été déterminant(s) pour que le projet réussisse ?</i> » « <i>Comment les avez-vous mobilisés ?</i> »	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les acteurs clés de la mise en œuvre ➤ Les facteurs de mobilisation

Source : auteurs

Les entretiens ont été retranscrits selon une grille de codage composée de plusieurs niveaux de catégories, les premiers niveaux étant issus de la littérature et se sont enrichis d'éléments émergents issus des entretiens. Nous avons opté pour une analyse de données textuelles à l'aide du logiciel N'vivo 11 qui nous a permis de classer et de traiter de manière qualitative les données recueillies et intégralement retranscrites.

La grille de codage s'est ainsi construite et enrichie d'éléments émergents issus des entretiens :

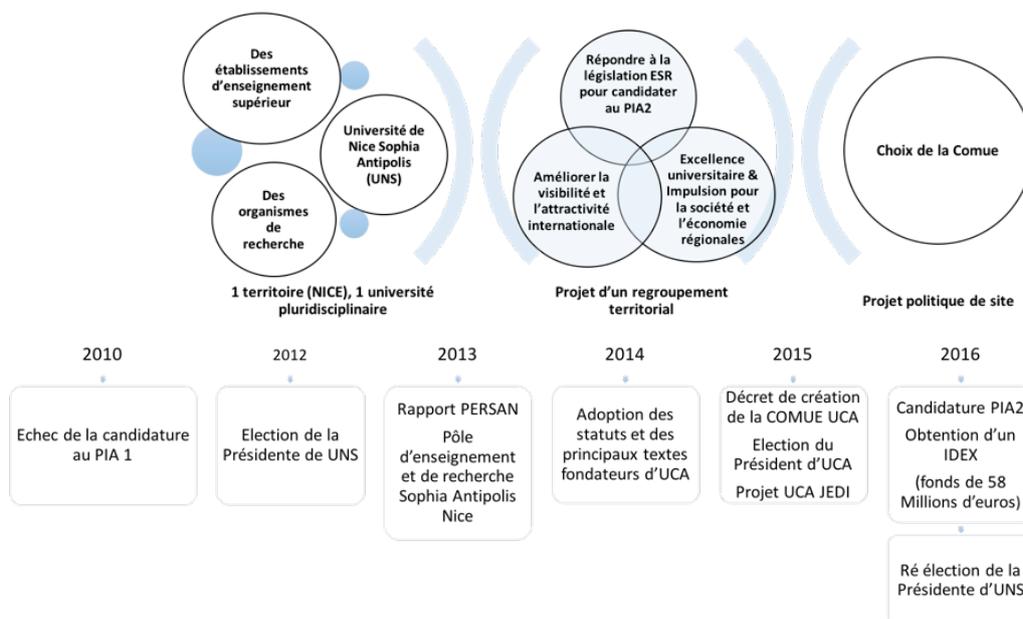


3. LE CAS D'UNE STRATÉGIE DE COOPÉTITION DANS LE DOMAINE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

3.1. LA CREATION DE LA COMMUNAUTE D'UNIVERSITES ET D'ETABLISSEMENT « UNIVERSITE COTE D'AZUR »

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. Le Décret n° 2015-220 du 27 février 2015 a institutionnalisé la création de la communauté d'universités et établissements « Université Côte d'Azur » et approuvé ses statuts (*figure 1*).

Figure 1. Construction institutionnelle de l'Université Côte d'Azur



Source : auteurs

3.1.1. Les facteurs empiriques qui expliquent le rapprochement

Dès son arrivée il y a cinq ans, la nouvelle présidente de l'université de Nice a voulu créer une rupture dans les pratiques et les habitudes de l'université. Celle-ci créée en 1965, est classée 15ème université française au classement de Shanghai et dans la fourchette des 401e à 500ème meilleurs établissements au monde en 2014 et 2015. Plusieurs éléments contextuels sont présentés par les acteurs interrogés et les données secondaires consultées, comme des

déterminants majeurs de la décision d'adopter pour un regroupement de type COMUE et de sa mise en œuvre :

- 1- En 2010 l'Université de Nice Sophia Antipolis est déboutée dans sa candidature à la 1ère vague des PIA ;
- 2- Le rapport AERES de 2011, puis l'étude Persan⁴ (2013) soulignent un fonctionnement avec des composantes trop éclatées et une gouvernance peu solide ;
- 3- En 2012 la candidate à la Présidence d'UNS fonde sa campagne sur un projet de redéfinition de l'offre en enseignement supérieur sur son territoire et annonce une volonté de créer des relations avec l'ensemble des parties prenantes de l'écosystème (entreprises, institutions publiques et privées de formation, centre hospitalier) dans les champs d'enseignement et de recherche de l'université ;
- 4- Entre 2012 et 2015 la Présidente d'UNS prend contact avec différentes parties prenantes, institutions d'enseignement, organisation et entreprises pour envisager un travail collectif sur un nouveau cadre d'enseignement supérieur et de recherche sur le territoire Nice Côte d'Azur. Elle interroge ses propres collaborateurs sur les relations déjà établis avec les autres institutions et les incite à travailler en collaboration sur des projets communs. Elle communique régulièrement avec l'ensemble des équipes sur l'importance de cette collaboration qui dépasse le cadre strict de l'université avec pour objectif une candidature à la prochaine vague d'appel à projets (PIA2). Ainsi, un travail collectif se construit entre les différents directeurs d'organisation pour la création de statut pour une communauté d'universités et d'établissements ;
- 5- En 2015 publication du décret de la création de la Comue UCA ;
- 6- En 2016 candidature au PIA 2 et obtention d'un IDEX et réélection de la présidente d'UNS.

La mise en place de cette stratégie relationnelle rejoint le concept de coopération public-privé dans la mesure où 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 ainsi qu'un vivier historique d'enseignants, partiellement commun. Dans le cas étudié la notion d'institutionnalisation est très importante. En effet, un décret établit la création d'UCA, ainsi que les membres fondateurs. Ceux-ci en tant qu'organisation bénéficient d'un statut et sont appelés à perdurer dans cette structure même après un changement de gouvernance à la

⁴ <http://www.persan.asso.fr/>

tête des différents établissements. Ce regroupement, reconnu par l'Etat, des partenaires publics et privés, apporte une nouvelle dimension et une nouvelle force qui 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. Ainsi, toutes les disciplines scientifiques 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 seront amenés à signer leurs articles du nom de leur organisation d'origine suivi par UCA. Avec une visibilité accrue.

Tableau 5 : L'université Nice Côte d'Azur (UCA)

Université Nice Côte d'Azur	
Direction	Universitaire - Elue
Date de création	2015
Structure de gouvernance	13 membres fondateurs ; Définie par décret ; Nombre limité, mais ouvert par vote
Conseil de laboratoire	Rôle consultatif prévu à l'article L. 712-6-1 du code de l'éducation
Professeurs	Volonté de Skéma de rattacher tous les professeurs à UCA
Recrutement	16 recrutements prévus à Skéma et 2 co-recrutement Skéma-UCA
Apport public	Initiatives d'excellence (IDEX)
Entité statutairement créée	COMUEUCA (Université Côte Azur)
Cadre structurel	Construit par décret ; Règlement intérieur adopté le 26 mai 2015 par le Conseil d'administration
Valorisation	Rassemblement de profils de chercheurs différents ; Internationalisation ; Marque d'excellence
Co tutelle	INRIA, CHU, CNRS, Université de Nice, Établissements publics et privés
Membres permanents	Comue de recherche
Leader	La présidente de l'université
Budget	Cotisation annuelle ; part commune ESC (possible jusqu'à 1 million d'euros) + 15 millions de l'Idex
Signature des Publications	UCA Skéma
Organisation	Académies
Rémunération	Rémunération conjointe de professeurs
Direction de thèses	Participation à l'école doctorale, mutualisation du PhD Skéma
Problèmes	Les économistes ne sont pas satisfaits
Points Positifs	L'Idex a balayé tous les doutes : c'est une reconnaissance totale du projet
Contribution ESC	Budget, professeurs, chercheurs

Source : auteurs (données issues des entretiens et de données secondaires)

3.2. LE CAS UCA : UNE ANALYSE EN DEUX AXES

3.2.1. Des ressources supplémentaires

Des moyen humains et financiers sont ainsi mutualisés, avec de nouveaux recrutements (hors statut, contrat double pour un salaire compétitif à l'international) et des programmes communs en lien avec les centres d'excellence de l'université. Cette approche collaborative est reconnue positivement par l'État 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 habitudes de cloisonnement ou de concurrence. Il a été nécessaire de convaincre pour constituer une gouvernance adaptée, équilibrée, agile et réduite avec les composantes publiques ou privées pour garantir une capacité d'action et de rayonnement au niveau international

3.2.2. Des acteurs volontaires

C'est la personnalité et la volonté des acteurs, leur vision commune, qui font 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. Le changement de présidence a entraîné un changement de posture pour mettre en commun des potentiels au bénéfice de l'université du territoire.

Aussi, la 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. Il semble qu'une telle victoire pour remporter l'IDEX eut été inconcevable pour la seule université de Nice. En synthèse le tableau 6 reprend les verbatim qui ont confirmé la mobilisation des éléments théoriques issus de la littérature.

Tableau 6 : Les dimensions du cadre théorique au regard du cas étudié :

Dimensions théoriques	Extraits d'entretiens
Contexte et déterminants	
Internationalisation Stratégie de marque	« Un système de visibilité internationale, avec tous les acteurs du territoire. Une Université Cote d'Azur qui devient un très gros acteur »
Rareté des ressources	« Ça fait doubler, voire tripler le potentiel de chercheurs » ; « Nous avons deux postes en recrutement conjointement avec UCA. »
Rareté des fonds	« L'état des finances universitaires... »
L'Etat come acteur	« Un système très fort avec UCA pour lequel un décret est sorti »
Projet innovant	« A l'IDEX on a été plébiscité : vous, vous nous avez expliqué que tout était réalisable »
Rendements d'échelles	« On continuera d'acheter des choses, des bases de données, de recruter des profs, etc. ça va nous permettre de démultiplier et de faire beaucoup plus »
Capital humain	« Cette année on recrute 16 postes de chercheurs de très bon niveau un peu partout dans le monde »
Compétences	« C'est une femme intelligente »
Expériences	« Elle est allée voir les gens, elle les a ralliés au projet Ce sont des partenariats qui doivent nous survivre »
Savoirs	« 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 »
Concept de coopération	
Manager des paradoxes	« 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 »
Manager le changement	« 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 Cote d'Azur, etc. »
Coopérer entre concurrents	« La seule solution c'est de m'allier »
Mutualiser des compétences Notamment en R&D Créer une marque commune	« UCA a été créée sur un modèle d'excellence, UCA va devenir en fait le réceptacle de centres de recherche de programmes d'excellence »

Source : auteurs et extraits d'entretiens

Des éléments structurants émergent lorsque le projet entre dans un processus de gestion de l'accord. Dans le cadre de la constitution de UCA nous retrouvons une posture identifiée qui souligne l'importance de la flexibilité et de la rapidité dans la prise de décision : « Dans le fonctionnement d'une structure fédératrice il sera impératif d'intégrer un niveau de démocratie mais sans excès sinon cela bloque toute évolution. Il ne faut pas importer tous les défauts de l'université, ni ceux des Business School. Il est préférable de capitaliser sur les atouts de chacun » (un répondant). Toutefois nos entretiens précisent que l'Etat peut au mieux opter pour une approche incitative (Idex, Labex) mais qu'il ne peut pas légitimer une approche coercitive. L'ensemble des mécanismes de rapprochement que nous avons évoqué est rendu possible par la législation mais est fréquemment le résultat d'un jeu d'acteurs qui diffère d'un territoire à l'autre, ajoutant en cela à la complexité liée à la diversité des organisations et à la stratification du champ. En effet, si l'objectif est d'instaurer de nouvelles relations, pour cela il est nécessaire d'agir sur le jeu des acteurs, il est donc nécessaire de : connaître le jeu actuel, changer le système, faire émerger un jeu différent, changer la culture.

3.3. LES DETERMINANTS DE LA COOPETITION : LA PRISE EN COMPTE DES ENJEUX DU TERRITOIRE, VALORISER L'AVANTAGE COMPETITIF ET INTEGRER UNE LOGIQUE DE COMPLEMENTARITE

Au regard de l'investigation empirique, plusieurs axes de réponses émergent comme déterminants de la coopétition que la littérature n'évoque pas ou peu. Le tableau 3 (p.10) présente les déterminants endogènes et exogènes examinés par la littérature. Cependant, l'investigation empirique révèle d'autres déterminants, dépassant la dichotomie de l'approche endo-exogène.

Tout d'abord, il s'agit de **prendre en compte les enjeux du territoire**. En effet, dans le cas de la COMUE UCA il s'est agi de construire sur une marque collective facilitant la visibilité internationale du territoire, apparaissant comme un atout incontestable. Toutefois, mettre en commun seulement une marque n'est pas suffisant. Il apparaît en effet nécessaire d'aller au-delà des intérêts individuels, les situations atypiques peuvent soulever des suspicions : « *Si une université et une école travaillent ensemble sans être de la même région c'est qu'il y a une affaire et des intérêts personnels derrière à démasquer* » (un répondant).

Aussi, il s'agit de **de valoriser l'avantage compétitif pour chaque partie** prenante de la coopétition, à savoir, se positionner dans des logiques où la mutualisation est perçue comme un avantage compétitif une qualité sur la nature des compétences que l'on battit. La mutualisation est aussi un enjeu d'optimisation tant de la gestion que de la concurrence. Il s'agit de constituer un potentiel nouveau, elle n'est pas qu'une réponse à la mondialisation ou à la concurrence. Elle ne sert pas qu'à améliorer la visibilité extérieure. Il s'agit réellement « *d'un bénéfice pour tous les acteurs plus important que les sacrifices* » (un répondant).

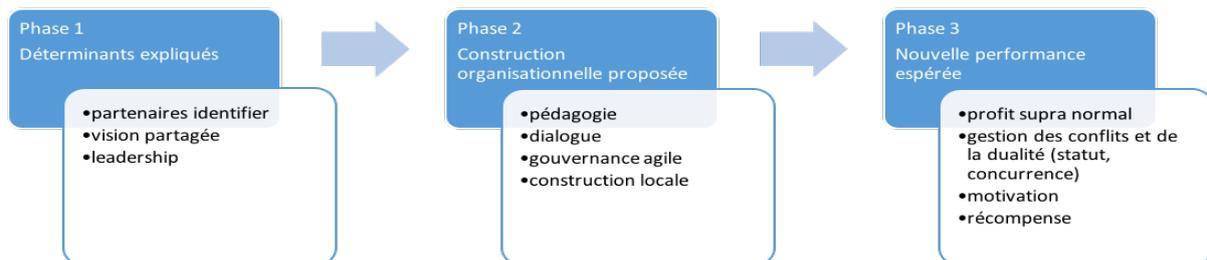
D'autres raisons poussent également à adopter une stratégie de coopétition. En ce sens, les acteurs interrogés ont révélé l'importance d'aspects plus rationnels, essentiellement de types **financiers et économiques**. Une dimension qui, dans le contexte de l'enseignement supérieur et de la recherche monte en puissance et constitue une piste majeure à explorer. Cet aspect, selon les acteurs ne peut-être « *le seul paramètre susceptible de donner la force à une stratégie d'alliance... c'est le fait d'être capable de soutenir des challenges communs et des développements communs. Il ne faut pas seulement regarder d'optimiser des structures existantes* » (un répondant). En effet, une stratégie d'alliance est largement facilitée lorsqu'une **logique de complémentarité** est effective.

Enfin, lorsqu'un projet fonctionne sur un territoire, avec toutes les réserves de spécificités que l'on peut émettre, il peut fonctionner ailleurs : c'est alors une question de volonté et de mental de l'équipe de pilotage, mais également d'incitation. Ainsi si les politiques publiques font partie des déterminants, elles peuvent aussi provoquer des résultats positifs lorsque les incitations sont à la mesure des enjeux.

3.3.1 L'existence et la mise en œuvre une stratégie de coopération permise par un processus relationnel adapté

La mise en œuvre d'une stratégie de coopération public privé est possible et toute dualité (de taille, de culture, de finalité, d'histoire, de territoire) peut être levée par le pilotage d'un processus approprié. Nous identifions trois étapes majeures précédant l'implémentation d'une telle stratégie qui sont présentées dans la figure 2.

Figure 2. Les phases du processus relationnel



Source : les auteurs

L'identification de parties prenantes potentielles à un projet de Comue a été faite en amont afin de répondre aux directives nationales : « *il n'était pas possible de créer une Comue avec d'autres universités du territoire puisque Nice était la seule université, il fallait rassembler d'autres établissements* » (un répondant). L'amélioration de la visibilité internationale semblait également dépendre d'un réseaux d'entreprises performantes et impliquées, lesquelles ne pouvant intégrer une Comue ont pu signer des intentions de partenariats. Les meilleures entreprises identifiées ont été démarchées et convaincues des bénéfices qu'elles pourraient espérer d'une recherche mutualisée, pluridisciplinaire, dotée de plus de moyens mais aussi d'une attractivité internationale pour leur territoire (attirer des talents, accéder à de nouveaux marchés...), cette attractivité étant améliorée par la cohérence et les synergies d'un projet commun. Les entreprises se sont fortement impliquées : « *A l'IDEX on a été plébiscité :*

vous, vous nous avez expliqué que tout était réalisable » (un répondant). L'IDEX a ainsi été remporté par UCA, avec les éloges d'un jury séduit par l'implication d'acteurs privés (institutions de formation et de recherche et acteurs économiques) et publics dans une démarche commune pour le territoire.

En ce qui concerne la mobilisation des acteurs internes aux organisations c'est certainement l'organisation publique qui a dû surmonter le plus de freins. La culture académique a historiquement peu bénéficié d'échanges avec le monde économique et les organisations privées. Des craintes étaient liées à la dilution des pouvoirs au sein de la nouvelle organisation « *l'université de Nice n'est plus qu'un membre comme les autres de la Comue* » et à la question du statut « *de nouveaux recrutements communs se feront sur une base contractuelle, cela ne modifie pas les recrutements sous statut* » (un répondant). C'est en fait la transparence du porteur de projet qui a permis d'avancer « *lorsque j'ai candidatée la première fois à la présidence de l'université de Nice j'ai clairement affiché mon souhait de créer un grand projet de territoire* ».

Mais aussi la mobilisation des déterminants externes « *si on ne s'allie pas on perd par rapport à des territoires qui s'organisent* » et des débats qui ont été entamés sur les droits de scolarités, la sélection, les nouveaux recrutements, les nouveaux projets, la recherche, le doctorat... « *oui j'ai eu des résistances liées à la peur que peut générer le manque de connaissance ... il faut expliquer tout le temps. Et reprendre de la hauteur* ». Pour les Unités de formation et de recherche, qui étaient en concurrence avec des organisations privées il a fallu faire connaissance, discuter, se demander « *que peut-on offrir en plus aux étudiants en sortant de la compétition (...), C'est d'autant plus important de franchir le pas si on est en forte concurrence, on a tous à y perdre alors que si on s'allie chacun prend un secteur bien défini puis s'appuie sur les autres et tout le monde progresse* ». Dans une vision internationale « *la pression concurrentielle n'a pas de sens sur un territoire* ».

DISCUSSION DE LA RECHERCHE

Nous considérons à l'instar de certains auteurs et de ce qui a été constaté par notre terrain que le niveau micro, c'est-à-dire le niveau de l'acteur, apporte un puissant levier d'action. Conduire un projet innovant public privé avec une gouvernance hybride et un pilotage conjoint requiert l'implication d'un leader visionnaire. Le succès de sa mission repose sur sa capacité à comprendre les freins et les blocages des individus, afin qu'ils les dépassent en créant des ponts, donnant du sens à leurs actions et ceci fait, en mobilisant leur potentiel d'acteur. Cet acteur peut être le pilote, le représentant de la gouvernance, le représentant du collectif, il ne peut agir seul et doit être en capacité de mobiliser un collectif.

Aussi, les comportements et les attitudes face à un projet innovant dépendent de multiples facteurs et ne peuvent pas être traités uniformément. Si le « *story telling* » est commun (*l'expression désigne une méthode utilisée en communication fondée sur une structure narrative du discours qui s'apparente à celle des contes, des récits.*), le *sensemaking* (Weick, 1976) est Co construit individuellement. Une des limites de notre recherche concerne des investigations complémentaires à conduire pour approfondir sur la personnalité du leader véritable entrepreneur institutionnel (Leca, 2006) sur la rapidité des prises de décisions et sur l'efficacité d'une gouvernance partagée dans le temps pour cette COMUE récente.

Nous observons ainsi une complexité dans la stratégie de coopération public privé qui rejoint l'idée que les dimensions macro, méso et micro doivent être abordées en parallèle dans le cadre de cette recherche car elles évoluent conjointement. Ainsi, les actions sur une des dimensions impactent les autres ; ce qui semble être fréquent dans les stratégies de coopération (Bengtsson *et al.*, 2016). Nous avons dans notre analyse de la littérature abordé ces trois dimensions en argumentant que la mondialisation de l'économie de la connaissance soumettait les organisations, y compris publiques, à des contraintes, au sein desquelles une partie de la littérature constatait de fortes tensions s'exerçant sur les acteurs (Laval *et al.*, 2010).

Dans un climat difficile, les équipes peuvent bloquer les évolutions envisagées par les gouvernances, les managers doivent être convaincus et aborder le nouveau projet dans un état d'esprit positif. Mais ces managers doivent également convaincre des équipes, adapter leur discours, et prendre en compte des paramètres sociologiques, psychologiques et

anthropologiques. Nous nous rapprochons ainsi du concept de « stratégie en pratiques » (Whittington 1996). Ce dernier s'intéresse aux actions concrètes mises en œuvre lorsque les choix stratégiques ont été faits, au sens de l'approche mouvante et processuelle selon Weick de l'organisation (Weick, 1979), laquelle se construit dans des interactions renouvelées. Les actions sont orientées vers les individus (routines), l'intelligence (qualité) relationnelle, et la prise en compte de résultats partagés obtenus au niveau micro économique.

Le rôle du « leader » d'un projet de coopération et de gouvernance à la tête d'une structure commune a été fortement souligné lors des investigations terrain. Même si les deux termes « gouvernance » et « leader » n'ont pas été cités de nombreuses fois, ils ont été « martelés » avec intensité par les personnes interrogées. De la même façon les notions « d'objectifs convergents » et « d'accord juste » sont apparus comme essentiels. Ces facteurs qui sont à classer dans la catégorie management et outils managériaux, de même que la théorie des parties prenantes qui peut apporter un cadre théorique aux notions « d'accord » et « d'objectifs convergents ».

La dimension apportée par les parties prenantes prend toute sa place, leur importance dépend de trois attributs : le pouvoir, la légitimité, l'urgence et la proximité (Driscoll et Starik, 2004). Reprenant notre terrain nous observons que dans le cadre de la Comue UCA ces quatre attributs se retrouvent lors de la candidature aux projets investissement d'avenir : les acteurs de l'enseignement supérieur sur un même territoire ont fait front avec les acteurs économiques et les collectivités pour rapidement être éligible à un Idex. La force des parties prenantes (par exemple les entreprises) est d'apporter une plus grande visibilité et une forme de légitimité au projet élaboré par les compétiteurs. Les entreprises peuvent bénéficier en retour d'une meilleure coordination avec la recherche appliquée.

Toutefois des recherches méritent d'être menées pour identifier les mécanismes d'appropriation ou pour évaluer les impacts négatifs produits sur certaines parties prenantes par un projet de coopération public-privé (Garcia-Castro et Aguilera, 2015). En ce qui concerne la mobilisation des acteurs internes à l'organisation publique notre recherche fait le lien avec le modèle des 7S de Mc Kinsey (Waterman *et al.*, 1980).

CONCLUSION

La stratégie étudiée s'est construite à partir d'un diagnostic contextuel et organisationnel. La structure a intégré une nouvelle organisation qui n'a pas fondamentalement bouleversé les systèmes et la structure initiale (Université de Nice), en dépit du fait qu'il y a une gouvernance supérieure qui dirige UCA. Le style adopté par le stratège a été collaboratif, convaincre a pris plusieurs années. Le savoir-faire s'est appuyé sur les compétences de tous les acteurs, leurs possibilités d'évolution (progrès dans la recherche avec des entreprises et d'autres chercheurs, attractivités pour des nouvelles compétences) et sur la capacité stratégique globale de l'organisation qui a gagné en ressources. Concernant les personnels, les membres de l'organisation ont été rassurés sur les recrutements hors statut et sous statut. Les objectifs fondamentaux qui sont en synergies entre tous les partenaires et retranscrits dans le cadre de la mission détaillée dans le décret de création d'UCA (2015) à savoir un rayonnement international en affirmant l'identité d'un territoire (mise en évidence des secteurs d'excellence académiques et économiques).

Nous souhaitons tout d'abord revenir sur la dualité typiquement française « public privé ». Est-ce une différence plus ou moins fondamentale que d'autres critères, comme par exemple la taille des institutions qui doivent se rapprocher ? Ou des marchés différents auxquels les organisations s'adressent ? En fait nous avons observé dans notre contexte culturel que le poids du statut est fondamental. Mais cela est comparable dans un autre contexte à la nécessité de surmonter d'autres différences qui paraissent insurmontables (écarts de richesse, de moyens, de ressources, d'origine...). Nous pensons que la capacité à surmonter les différences, quelles qu'elles soient, alimente la capacité d'évolution des organisations.

Enfin, cette recherche permet également d'entrevoir le concept de coopération comme un cadre de gouvernance opportun de la performance aux FOR-PP. En effet, le cas étudié ainsi que la littérature conduisent à constater l'existence et le développement de nouvelles formes de partenariats public-privé. Toutefois, ces derniers présentent des limites qui constituent un frein à la performance de ce type de partenariat. Or, dans un contexte de concurrence internationale exacerbée, la mise en œuvre d'alliances devient essentielle à la performance des institutions académiques. A travers l'observation de la construction institutionnelle d'une Communauté d'Universités et d'Établissements (COMUE - UCA), nous nous interrogeons sur la création d'un cadre innovant et structurant qui constitue une nouvelle forme de PPP

dans ce domaine. Cette dimension s'inscrit dans le cadre de démarches stratégiques publiques, s'insérant notamment au travers des stratégies nationales et territoriales pour l'enseignement supérieur.

BIBLIOGRAPHIE

- Adda, J. (2007), *La mondialisation de l'économie*. La Découverte, « Repères », 2007, 128 pages.
- Attali, B. (2015), *L'X dans une nouvelle dimension*, La Documentation Française, « Rapports officiels », 2015, 96 pages.
- Bartoli, A., Brenkert, G., et Hermel, P. (2011). Les défis éthiques de la recherche académique : le cas de la France et des États-Unis. *Revue française d'administration publique*, (4), 659-675.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (1999). Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 14(3), 178-190.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). Coopetition in Business Networks: to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29, 411-426.
- Bengtsson, M., Kock, S., Lundgren-henriksson, E., & Näsholm, M. H. (2016). Coopetition research in theory and practice: Growing new THEORETICAL, empirical, and methodological domains. *Industrial Marketing Management*.
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1995). The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57-71.
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition*. Doubleday, New York.
- Bresser, R. K., et Harl, J. E. (1986). Collective Strategy: Vice or Virtue? *Academy of Management Review*, 11(2), 408-427.
- Brouillette, V., et Fortin, N. (2004). *La mondialisation néolibérale et l'enseignement supérieur*. CSQ.
- D'Aveni, R. (1994). *Hypercompetition : Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering* (The Free Press). New York.
- Dagnino, G. B. (2007). La dynamique des stratégies de coopération. *Revue Française de Gestion*, 7(176), 87-98.
- Dagnino, G. B., Leroy, F., & Yami, S. (2007). La dynamique des stratégies de coopération. *Revue Française de Gestion*, 33(176), 87-98.
- Dill, D. D., et Sporn, B. (1995). Emerging Patterns of Social Demand and University Reform: Through a Glass Darkly. *Issues in Higher Education*. Elsevier Science Inc., 660 White Plains Rd., Tarrytown, NY 10591-5153.
- Dyer, J. H., et Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Foray, D. (2010). *L'économie de la connaissance*. La découverte.
- Giordano, Y. (2003). Les spécificités des recherches qualitatives. In *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, (EMS, pp. 11-39).
- Gumport, P. J., et Sporn, B. (1999). Institutional adaptation: demands for management reform and university administration. *Springer Netherlands*, 103-145.
- Gumport, P.J. (2001) "Restructuring: Imperatives and Opportunities for Academic Leaders" *Innovative Higher Education* (2001) Vol.25: 239, n°4.
- Hauch, V. (1997). Paradoxe et crise dans l'organisation : une interprétation en termes de double contrainte. In *Colloque Urgence, Gestion des crises et Décision*.

- Hennestad, B. W. (1990). The symbolic impact of double bind leadership: Double bind and the dynamics of organizational culture. *Journal of Management Studies*, 27(3), 265-280.
- Miles, M. B. et Huberman, A. M., (1991). *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*. Éditions du Renouveau pédagogique ; De Boeck.
- Kalika, M. (2012). *Le mémoire de master-3e éd.: Mobiliser Internet pour réussir à l'université et en grande école*. Dunod.
- Koenig, G. (1990). *Management stratégique : vision, manœuvres et tactiques*. Nathan.
- Lado, A. A., Boyd, N. G., et Hanlon, S. C. (1997). Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model. *Academy of Management Review*, 22(1), 110–141.
- Le Roy, F., & Sanou, F. (2014). Stratégie de coopétition et performance de marché : une étude empirique. *Management international*, 18(2), 124-139.
- Lorenz, C. F. G. (2007). L'économie de la connaissance, le nouveau management public et les politiques de l'enseignement supérieur dans l'Union Européenne.
- Mira, B., Le Roy, F., & Robert, M. (2017). La coopétition entre les petites entreprises : une question de proximité. *Revue internationale PME*, 30(3-4), 231-259.
- Ravinet, P. « Comment le processus de Bologne a-t-il commencé ? La formulation de la vision de l'Espace Européen d'Enseignement Supérieur en 1998 », *Education et sociétés* 2009/2 (n° 24), p. 29-44.
- Pellegrin-Boucher, E. (2010). *La coopétition : enjeux et stratégies* (Lavoisier).
- Perret, V. (1998). Introduction La valeur heuristique du paradoxe pour les sciences de l'organisation. *In Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations* (pp. 5–22).
- Perret, V., & Josserand, E. (2003). *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*.
- Siporin, M., et Gummer, B. (1988). Lessons from family therapy. The Potential of Paradoxical Interventions in Organizations. Quinn, Robert E./Kim S. Cameron (Hg.): *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*, Cambridge: Ballinger, 205-227.
- Smith, K. G., Carroll, S. J., et Ashford, S. J. (1995). Intra- and Interorganizational Cooperation: Toward a Research Agenda. *Academy of Management Journal*, 38(1), 7–23.
- Veltz, P. (2007). L'université au cœur de l'économie de la connaissance. *Esprit*, (12), 146-159.
- Viginier, P. (2002). Rapport du groupe du commissariat général du plan. *La France dans l'économie du savoir : pour une dynamique collective*.
- Vince, R. et Broussine, M. (1996). Paradox, defense and attachment: Accessing and working with emotions and relations underlying organizational change. *Organization Studies*, 17(1), 1-21.
- Weick, K. E. (1979). Cognitive processes in organizations. *Research in organizational behavior*, 1(1), 41-74.
- Westenholz, A. (1993). Paradoxical thinking and change in the frames of reference. *Organization studies*, 14(1), 37-58.
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long range planning*, 29(5), 731-735.