



**HAL**  
open science

## Pilotage de la recherche à l'université: premiers résultats d'une étude de cas enchâssés

Karine Gauche, Ariel Eggrickx

### ► To cite this version:

Karine Gauche, Ariel Eggrickx. Pilotage de la recherche à l'université: premiers résultats d'une étude de cas enchâssés. 33ème Congrès de l'AFC - Comptabilités et innovation, May 2012, Grenoble, France. pp.cd-rom. hal-00766939

**HAL Id: hal-00766939**

**<https://hal.science/hal-00766939>**

Submitted on 19 Dec 2012

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

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

# Pilotage de la recherche à l'université : premiers résultats d'une étude de cas enchâssés

**Karine Gauche**

Doctorante  
Montpellier Recherche Management,  
Université Montpellier II  
[karine.gauche-izard@univ-montp2.fr](mailto:karine.gauche-izard@univ-montp2.fr)

**Ariel Eggrickx**

Maître de Conférences HDR  
Montpellier Recherche Management,  
Université Montpellier II  
[aeggrickx@aol.com](mailto:aeggrickx@aol.com)

**Résumé :** L'autonomie nouvelle des universités devrait entraîner de profonds changements dans leurs systèmes de pilotage et leurs systèmes d'information. Comme pour toute introduction de dispositif de gestion, la question de l'appropriation se pose: quels sont les outils implémentés pour le pilotage, qui les conçoit et les implémente, pour quels usages et quels acteurs ? Nous avons mené une étude de cas enchâssés dans une université passée aux RCE. Les premiers résultats montrent la cohabitation de deux systèmes de pilotage. Dans les unités de recherche, le système de pilotage vise à soutenir l'activité des chercheurs. En central, le système de pilotage semble «tourner en boucle sur lui-même», sollicitant un grand nombre d'informations des laboratoires pour son reporting, sans leur apporter en retour un réel soutien.

Mots clés : Outils de gestion ; appropriation ; pilotage ; universités ; organisation.

**Abstract :** The new autonomy of universities should lead to deep changes in the system of control and the information systems of universities. As with any introduction of management tools, the question of appropriation arises: what tools are implemented for the control, which designs them and implements them, for what purposes and which actors? We led a study of embedded cases in a university spent in the RCE since January 1st, 2010. Initial results show the cohabitation of two control systems with very different characteristics. In the research units, the control system aims at supporting the activity of the researchers. In the university, the control system seems "to turn on itself", requesting, for its reporting, a lot of information from research units, without giving them real support.

Key words: management tools; appropriation; control; universities; organization.

## Introduction

Les évolutions des pratiques comptables et budgétaires dans les Etablissements Publics à Caractère Scientifique, Culturel et Professionnel (EPCSP), ont eu pour conséquence la mise en place de nouveaux outils de gestion, et ce depuis la fin des années 1980. La Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF), puis la loi relative aux Libertés et Responsabilités des Universités (LRU), ont aussi successivement imposé la rénovation des pratiques de gestion des EPSCP et notamment en matière de pilotage. Les outils de contrôle de gestion, généralement intégrés aux dispositifs de pilotage, se sont ainsi multipliés. Toutefois, ces outils sont souvent utilisés à un niveau central (secrétaires généraux par exemple), avec pour objectif de « répondre à des injonctions extérieures » (Chatelain-Ponroy, Sponem, Rival, & Torset, 2006), en provenance du ministère de l'enseignement supérieur, par exemple.

(Solle, 2002) critique la perspective trop instrumentale de l'utilisation des outils de contrôle de gestion, en particulier dans les EPSCP: « L'attention est portée sur l'usage de ces outils, sur leurs modalités de fonctionnement et leur traduction informatique alors que les questions liées à leur signification pour les utilisateurs, à leur légitimité ou encore à la collision entre les logiques qu'ils véhiculent avec celles qui étaient en place dans les institutions, semblent occultées » (Solle, 2002). Solle pose ainsi la question fondamentale de l'appropriation des outils, par les utilisateurs, et par les organisations qui les emploient. En sciences de gestion, la question de l'appropriation se pose avec l'introduction dans une organisation d'outils de gestion, définis comme des « dispositifs formalisés permettant l'action organisée » par David (1996). Dans un numéro de *Management et Avenir*, De Vaujany (2006), intitule son article « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion: vers un dépassement de l'opposition conception-usage ». Dans le même numéro de *Management et Avenir*, Perez et Romeyer (2006) développent une approche intégrative de l'appropriation et proposent des pistes de solutions aux praticiens pour « faciliter le processus ». Ces recherches en matière d'appropriation d'outils de gestion abordent des thématiques diverses: adoption (déterminants), facteurs de contingence, diffusion des technologies, description des processus d'appropriation. Sur ce dernier thème en particulier, la méthodologie généralement adoptée est celle de l'étude de cas.

Les recherches sur l'appropriation sont plus développées en systèmes d'information (SI) qu'en contrôle alors que les outils de contrôle de gestion sont très largement diffusés dans les organisations. Dans le domaine du contrôle, c'est la naissance de nouveaux outils ou réglementations (méthodes ABC, normes IAS/IFRS, démarches qualité, LOLF, LRU) qui amène à se poser régulièrement la question de leur diffusion et intégration dans les organisations. Ainsi, au-delà des possibilités techniques des outils, ce sont les dimensions managériales et stratégiques (mode de management des équipes, qualité de l'appropriation des outils, insertion et mode de pilotage) qui doivent être considérées.

Cette communication a pour objectif d'étudier l'appropriation des dispositifs de pilotage à l'université. Les questions abordées relèvent du champ de l'usage : quels sont les outils implémentés pour le pilotage, qui les conçoit et les implémente, pour quels usages et quel acteurs ? Nous souhaitons ainsi apporter des éléments de réponse à la question suivante : quelles sont les caractéristiques du dispositif de pilotage de la recherche à l'université, est-il approprié, et à défaut dans quelle mesure est-il appropriable ? Pour répondre à cette question,

un retour sur la littérature en matière d'appropriation d'outils de gestion est nécessaire afin de préciser ce qu'est un dispositif de gestion approprié et appropriable (1). Après avoir présenté le cadre méthodologique, nous proposons une synthèse des premiers résultats d'une étude de cas enchâssés, réalisée dans une université française (2).

## 1. Appropriation d'outils de gestion

Certains titres de publications ou communications sont évocateurs des difficultés à aborder le concept de l'appropriation. Ainsi, en 2008, une publication dans Les Enjeux de l'Information et de la Communication s'intitulait « l'épineuse question de l'appropriation » (Ologéanu-Taddei & Staii, 2008). Cette première partie n'a pas pour objet de détailler les différentes approches de l'appropriation mais d'approfondir l'étymologie du terme « appropriation » afin de mettre en perspective la diversité et complémentarité des approches et travaux de recherche menés principalement en SI.

### 1.1 Les perspectives proposées par l'étymologie latine : aspects matériels et intellectuels de l'appropriation.

La simple recherche du terme « appropriation » dans le dictionnaire Gaffiot (p. 147 et 1259 - édition en ligne) donne comme résultat le nom «appropriatio», avec pour renvoi au verbe « approprio », qui a lui-même pour origine « proprius». En étudiant les mots latins déclinés de « proprius », nous avons trouvé une autre correspondance latine au mot appropriation : «propriificatio». Le schéma suivant représente les deux constructions latines que nous avons identifiées pour le mot appropriation.

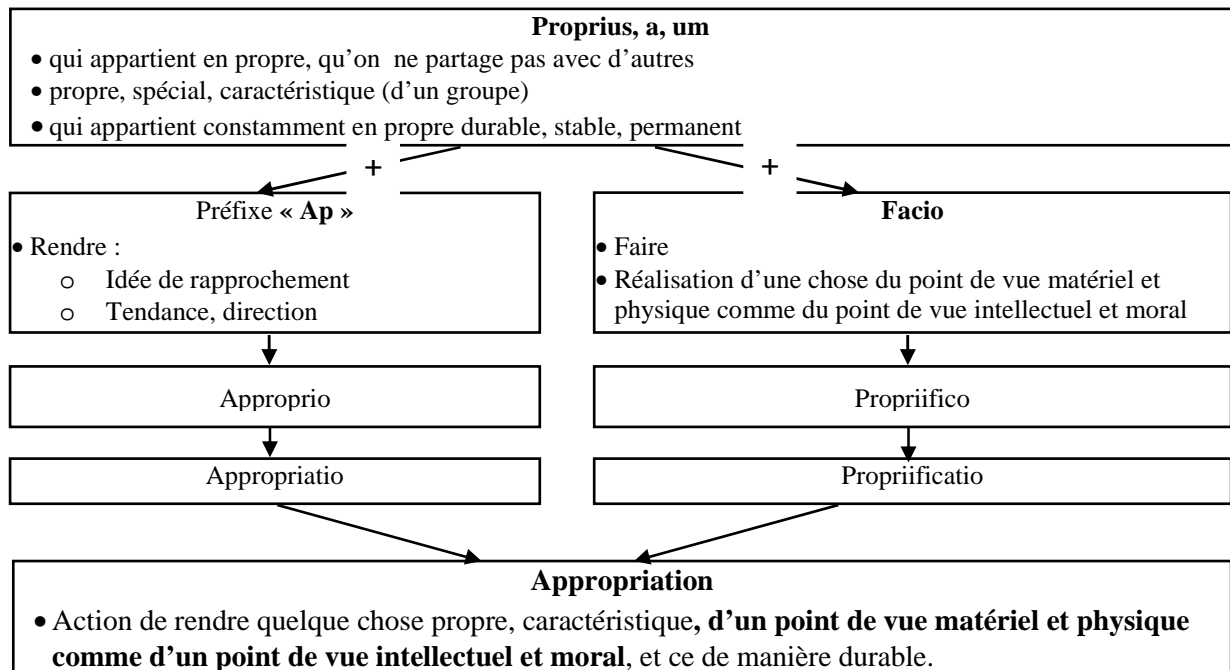


Figure 1: Etymologies latines pour appropriation

Les deux voies de construction présentées ont toutes les deux comme terme d'origine « proprius », qui signifie à la fois :

- « ce qui appartient en propre à un individu » ;
- « ce qui caractérise un individu, ou un groupe » ;
- « ce qui appartient constamment en propre, durable, stable, permanent ».

Si les deux voies de construction de l'étymologie latine, présentées ci-dessus, conduisent au même sens général -l'appropriation consiste à rendre quelque chose propre à un individu, un groupe d'individu- l'analyse des deux termes « proprius » et « facio » nous permet de dégager les principales acceptions du terme appropriation. Le suffixe « ation » signifiant « l'action du verbe dont il s'agit » (E.Littre), nous considérons que l'appropriation est l'action d'approprier. En effet, cette « seconde voie » a le mérite de distinguer les perspectives matérielle et intellectuelle, tout en signifiant leur complémentarité (cf : facio : réalisation d'une chose du point de vue matériel et physique comme du point de vue intellectuel et moral). Ainsi, l'appropriation est l'action d'attribuer, d'adapter, à la fois matériellement et intellectuellement, quelque chose à un individu, ou un groupe d'individus. L'individu, ou le groupe d'individus, s'attribuera l'objet, l'adaptera à son usage, et/ou s'adaptera à l'objet.

## **1.2 Les perspectives en sciences de gestion : les adaptations réciproques, matérielles et intellectuelles.**

### *1.2.1 L'innovation : source des recherches sur l'appropriation*

Une revue de la littérature sur le sujet de l'appropriation permet de constater qu'une seule théorie n'explicite pas clairement le concept d'appropriation en sciences de gestion. L'approche de la diffusion d'une innovation (Rogers, 1995; Alter, 1990), s'est intéressée au processus d'adoption d'une innovation, pour comprendre comment la diffusion de l'innovation peut être favorisée. Ainsi, les premiers courants de recherche sur l'appropriation sont apparus principalement suite aux modèles proposés pour comprendre la diffusion d'une innovation technologique (R. E. Rice & Rogers, 1980). Il s'agissait d'identifier les facteurs favorisant la première étape de l'appropriation : l'adoption. Ainsi, cinq éléments endogènes d'une innovation sont apparus déterminants : l'avantage relatif (utilité perçue de l'innovation par les utilisateurs potentiels), la compatibilité (avec les valeurs et pratiques des utilisateurs), la complexité (plus l'utilisation est complexe, moins l'adoption est aisée), la testabilité (possibilité d'essayer), l'observabilité des résultats.

Rogers (1995) définit l'innovation comme « une idée, une pratique ou un objet qui est perçu comme nouveau par les acteurs, peu importe s'il l'est vraiment ». David (1996) précise, en s'appuyant sur les recherches menées par Zaltman, Duncan et Holbeck en 1973, que : « pour qu'il y ait innovation, il suffit que l'innovation présente un caractère nouveau pour l'organisation qui l'adopte ». Cette citation est issue d'un article dédié aux innovations managériales, pour laquelle Kimberly (1981) propose une définition : « Une innovation managériale est un programme, un produit ou une technique qui est perçu comme nouveau par l'individu ou le groupe d'individus considérant son adoption et qui, au sein de l'organisation où elle est mise en place affecte la nature, la localisation, la qualité et/ou la quantité de l'information disponible pour la prise de décision ». Ainsi, d'un point de vue de

l'organisation, ou de l'individu, tout instrument, outil ou dispositif de gestion qui sera perçu comme nouveau, pourra être qualifié d'innovation. Au-delà de l'adoption d'un nouveau dispositif de gestion, se pose la question de l'adaptation matérielle et intellectuelle du dispositif aux individus ou groupe d'individus de l'organisation, ainsi qu'à l'organisation.

### 1.2.2 Les adaptations réciproques, matérielles et intellectuelles

L'adaptation revient fréquemment dans les recherches anglophones ayant pour objet l'étude du comportement de l'utilisateur face à l'introduction d'une nouvelle technologie. Dans le cadre d'une recherche de ce type visant à déterminer un modèle de stratégie d'adaptation de l'individu, Pinsonneault et Beaudry (2005), ont dressé un tableau des principaux termes utilisés par certains des auteurs du domaine ((R. E. Rice & Rogers, 1980); (Ives & Olson, 1984); (Clark, 1987) ; (Poole & DeSanctis, 1989); (Leonard-Barton, 1988); (Majchrzak & Cotton, 1988); Sokol, 1994 ; (Tyre & Wanda J. Orlikowski, 1994) ; (W.J. Orlikowski, 1996); (Majchrzak, Ronald E. Rice, Malhotra, Nelson King, & Ba, 2000)) et les définitions des concepts principaux proposés autour de l'appropriation. Nous avons adapté ce tableau, en distinguant les différents objets de l'action de rendre propre : en d'autres termes, dans toutes les définitions proposées, les auteurs font-ils référence à une adaptation de la technologie (adaptation matérielle), de l'utilisateur (adaptation « intellectuelle »), ou des deux ? Le schéma suivant propose ainsi une relecture du tableau de Pinsonneault et Beaudry (2005).

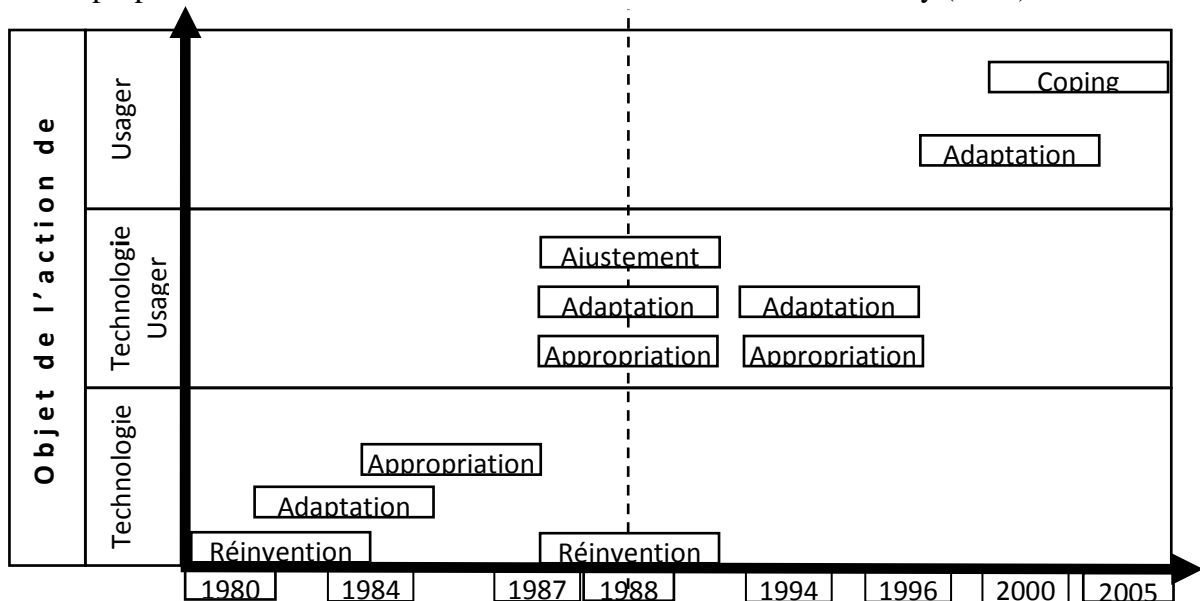


Figure 1: Approches d'appropriation : adapté de Pinsonneault et Beaudry (2005)

Les modalités d'adaptation de la technologie à un usage particulier (d'un groupe ou d'individu) ont constitué les premières problématiques autour de l'appropriation. Les interactions entre l'instrument et l'utilisateur (l'acteur), les ajustements réciproques, ont constitué la « deuxième vague » de recherche, dans la lignée de l'École de la traduction (Akrich, Callon, & Latour, 1988) et de la structuration (Giddens, 1984). Les études se sont centrées sur l'acteur, ses compétences et sur le groupe social. Conception et usage ont été au cœur des recherches, pour comprendre d'une part les impacts de l'introduction d'une innovation dans une organisation, et d'autre part les relations sociales à l'œuvre dans le processus

d'appropriation. Les apports managériaux ont été nombreux, en particulier pour les méthodologies de gestion de projet, en montrant l'importance de la phase d'étude des besoins, de la mise en place de groupes projets fonctionnels/techniques, de l'étude des processus existants et cibles, ainsi que l'importance des communautés de pratiques.

Ce travail de synthèse permet de proposer une définition « détaillée ». L'action d'approprier serait constituée d'une multitude d'activités, définie par plusieurs auteurs comme un processus, continu ou discontinu. Elle consisterait (pour les perspectives orientées usages/individus) en des ajustements réciproques entre objet et individu(s), répondant à la fois aux besoins des usagers, aux limites d'adaptation de l'objet, à sa structure, à son esprit. La diversité des perspectives (variété des acteurs, des niveaux organisationnels), l'aspect processuel du concept, les modalités d'action (matérielles, sociales ou cognitives) rendent l'observation de l'appropriation complexe. Dans la partie qui suit, nous proposons une perspective de l'appropriation par la caractérisation des moyens matériels et intellectuels mis en œuvre. Il ne s'agirait donc pas de tenter de modéliser un processus, qui est en fait continu, durable, mais d'observer, à un instant T quel moyens matériels et intellectuels sont mobilisés pour l'appropriation d'un dispositif de gestion.

### **1.3 Appropriation d'outils de gestion : caractérisation des moyens matériels et intellectuels**

#### *1.3.1 Outils et dispositifs de gestion*

« Instruments » (Berry, 1983), « outils » (Moison, 1997), « objets et méthodes » sont autant de termes utilisés dans le cadre de recherches sur les pratiques de gestion. Pour cette communication, deux dénominations principales vont être utilisées : les outils de gestion, et les dispositifs de gestion. Le terme outil de gestion est entendu comme « ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation, qu'il s'agisse de quantités, de prix, de niveaux de qualité ou de tout autre paramètre, et destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion, que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider, contrôler » (Moison, 1997: p.7).

Les outils de gestion ont pour caractéristiques principales d'être support de l'action collective, d'aide à la décision et de proposer une représentation simplifiée du fonctionnement de l'organisation. David (1996) définit un outil comme “ un dispositif formalisé qui permet l'action organisée ”. Le principal objectif attribué à un outil de gestion est de pouvoir obtenir, par son intermédiaire, une représentation formalisée de l'organisation, dans son ensemble, mais aussi pour chacune de ses activités. Ils offrent une information simplifiée qui permet de rationaliser les comportements individuels. Enfin, les outils de gestion doivent pouvoir refléter les fonctions des organisations. Ainsi, la phase de conception, de construction des outils de gestion, nécessite un travail de « pré-appropriation » vis-à-vis de l'organisation. On peut souligner la co-évolution des organisations et de leurs instruments. Les outils de gestion s'adaptent à l'organisation qui les accueille et l'organisation subit aussi des modifications dues aux caractéristiques des outils.

Un dispositif de gestion est une combinaison d'outils informatisés ou non, d'acteurs, de procédures, de règles. Depuis plusieurs dizaines d'années, les dispositifs de gestion sont

fortement supportés, par les technologies de l'information, avec, par exemple, l'informatisation des outils de gestion pour le pilotage. Les dispositifs de gestion ont une dimension instrumentale et organisationnelle. Ainsi, un dispositif de pilotage inclut autant les outils (indicateurs) et procédures (de construction des indicateurs), que les acteurs (les pilotes, les acteurs chargés de relayer les informations, de les consolider). Les dispositifs de gestion sont fortement liés à l'organisation dans laquelle ils s'inscrivent.

### *1.3.2 Le pilotage*

Piloter, selon Lorino (1995: p.40), c'est agir sur l'environnement des décisions pour agir indirectement sur la décision. Le pilotage est en fait un méta-contrôle dont une fonction est d'assurer un « équilibre acceptable entre initiatives individuelles et règles collectives : la coordination » (Lorino, 1995: p.115). Il s'agit d'assurer un équilibrage social: équilibrage entre la nécessaire autonomie pour une plus grande efficacité et l'alignement social pour maintenir une cohérence entre les actions des divers acteurs. Il s'agit aussi d'assurer un équilibrage temporel entre le minimum d'invariants et de continuité nécessaire pour pouvoir agir et les indispensables changements pour pouvoir s'adapter à l'évolution de l'environnement. La coordination a pour objectif que «chacun garantisse par la manière dont il définit les modalités de son action (les informations qu'il prend en compte, les contraintes qu'il respecte, les concertations qu'il assure) un niveau minimum (« satisfaisant ») de coordination » (Lorino, 1995: p.116). Cela nécessite un ensemble de règles communes et un partage des représentations clairement explicitées et rendues publiques. Elle renforce l'adhésion des acteurs et la cohérence globale. En effet, les ajustements mutuels locaux entre acteurs, ne peuvent suffire à coordonner l'ensemble. En s'appuyant sur des représentations auxquelles l'individu peut se référer, elle assure la continuité organisationnelle. Pour piloter, des outils de gestion sont donc mobilisés. Quel pilotage de la recherche à l'université, avec quels outils, telle est la question à laquelle nous souhaitons répondre.

### *1.3.3 Appropriation d'un dispositif de pilotage : les points de vue matériel et intellectuel*

Les développements précédents montrent qu'il faut adopter une approche globale, conciliant la vision instrumentale et organisationnelle, pour pouvoir appréhender le degré d'appropriation d'un dispositif de pilotage. Il s'agit de trouver des indices qui permettraient de faire un état des lieux, à un instant T, des aspects matériels et intellectuels relatifs à l'appropriation d'un dispositif de pilotage. Cette perspective conduit à étudier les éléments matériels du dispositif de pilotage (outils, règles, acteurs) tout en s'interrogeant sur le degré d'adéquation entre le dispositif, les acteurs concernés et l'organisation. Quel est l'esprit du dispositif ? Dans quelle mesure, le rôle du dispositif et ses caractéristiques sont-ils connus, partagés et respectés par les acteurs concernés ? Le dispositif est-il construit pour un nombre limité d'acteurs, un ou plusieurs groupes ou pour l'ensemble de l'organisation ? L'ensemble de ces interrogations conduisent à tenter de repérer les aspects matériels :

- Quels outils et règles sont utilisés ?
- Qui dispose des outils ? Sont-ils matériellement attribués à la fonction ?
- Quels sont les acteurs qui participent au dispositif ?
- Comment les outils sont-ils mis à disposition ?



- Les outils ont-ils été adaptés ? Leurs fonctions sont-elles personnalisables ou et personnalisées ?
- L' « esprit » des outils est-il matérialisé (documentation, procédures selon l'usage) ?

Simultanément, cette perspective conduit à appréhender les aspects intellectuels : l'existence (ou non) de formations ou autres moyens pour favoriser l'apprentissage des outils dans leur dimension instrumentale (utilisation) et intellectuelle (rôle de l'outil, partage de représentations, etc.). Ou encore l'introduction (ou non) de nouvelles pratiques (réunions formelles et informelles) pour favoriser les échanges entre les acteurs ou groupe d'acteurs quant au contexte, et aux conséquences du dispositif de pilotage sur les processus de prise de décision, et le fonctionnement de l'organisation à court et moyen terme. L'étude des aspects intellectuels est destinée à appréhender dans quelle mesure le dispositif de pilotage contribue à instaurer une plus forte coordination et un meilleur partage des représentations.

## 2. Premiers résultats d'une étude de cas enchâssés

### 2.1 Cadre méthodologique de la recherche

#### 2.1.1 Les cas enchâssés particulièrement adaptés à l'observation de l'appropriation

L'appropriation d'un outil de gestion par ou au sein d'une organisation peut être analysée selon plusieurs dimensions : institutionnelle au sens de l'environnement de l'organisation en question, l'organisation, le ou les groupes d'individus, l'individu lui-même.

En matière d'étude de cas, quatre grands types de design existent (Yin, 2008) selon que :

- Il s'agit d'un cas unique ou de cas multiples ;
- Chaque cas comprend une ou plusieurs unités d'analyses (perspective holistique ou enchâssée).

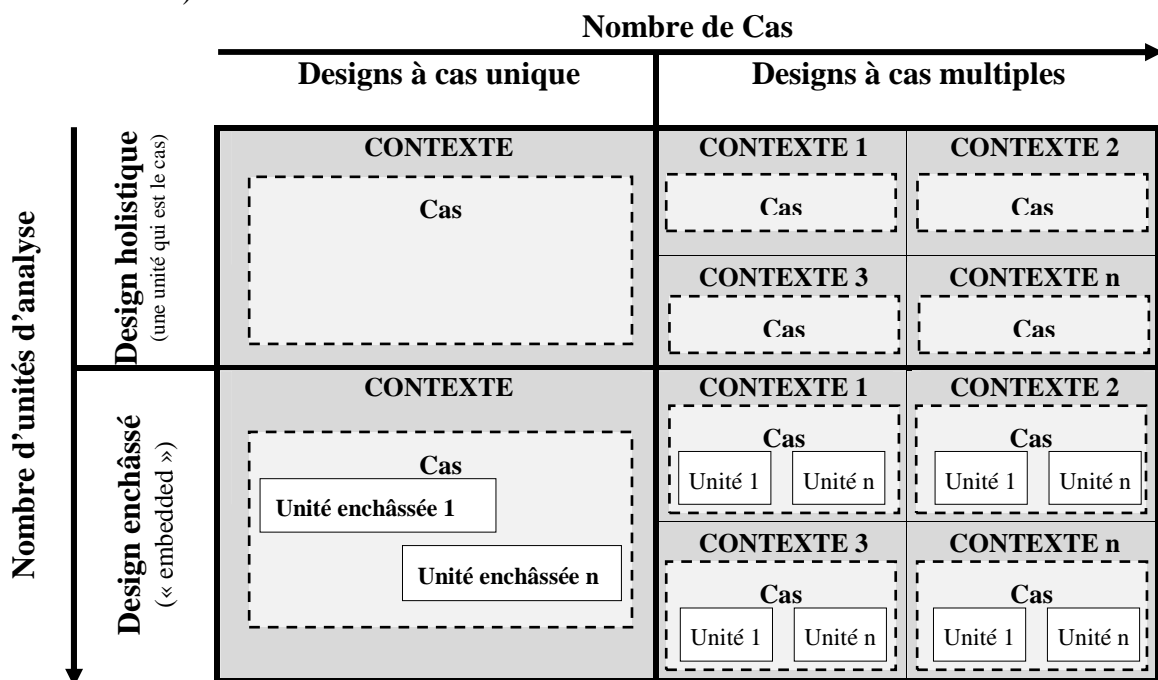


Figure 2: Types fondamentaux de designs pour les études de cas (adapté de Yin, 2008: 46)

En travaillant sur plusieurs unités, au sein d'un même cas d'ensemble, le chercheur peut multiplier les approches sur un même phénomène (Yin, 2008), opérer des analyses comparatives entre les unités, élargir la réflexion aux autres unités à partir des découvertes dans une unité. L'étude devra aussi porter sur le cas d'ensemble : c'est tout l'intérêt d'une étude de cas enchâssés, de ne pas être une étude multi-cas. Afin de pouvoir comparer et analyser différents types d'appropriation d'outils de gestion, en limitant les biais liés au contexte, il est nécessaire de choisir un environnement institutionnel unique. Les choix stratégiques et organisationnels seront déterminants d'une part pour les outils et dispositifs de gestion adoptés, et d'autre part pour la manière dont ils seront diffusés au sein de l'organisation. Il sera alors intéressant d'observer, sur plusieurs unités d'analyses comparables, la manière dont ces outils sont mobilisés.

### 2.1.2 *Le contexte choisi*

Nous avons choisi l'environnement institutionnel universitaire comme contexte de référence. En effet, depuis le 11 août 2007, date d'application de la LRU, les universités doivent accéder aux Responsabilités et Compétences Elargies (RCE). En 2013, toutes les universités françaises devraient être autonomes, un contrat quadriennal liant chacune d'entre elles avec l'Etat. Un des objectifs de la LRU est la mise en place de dispositifs de pilotage afin de favoriser la performance des universités françaises. Plusieurs objectifs sont ainsi matérialisés pour chaque université qui en fait la demande dans un (des) rapport(s) d'audit réalisé(s) par l'Inspection Générale de l'Administration de l'Education Nationale et de la Recherche (IGAENR). Le développement de la recherche constituant un des objectifs de performance majeurs pour les universités, nous nous sommes plus particulièrement intéressées au pilotage de l'activité recherche à l'université. Nous avons ainsi cherché à observer si, sous l'impulsion des récentes réformes, l'appropriation du pilotage à l'université avait évolué, depuis l'introduction de NABUCO<sup>1</sup>, pour lequel Guilhot (2000: 100) faisait le constat suivant : « *Si techniquement, les pratiques comptables et budgétaires se sont améliorées, l'introduction de l'outil n'a pas, pour l'instant, donné lieu à la mise en place de véritables instruments de pilotage budgétaire et de contrôle de gestion ; la création d'un processus de contrôle de gestion passe par une meilleure prise en compte des spécificités de l'institution universitaire, des besoins des différentes catégories d'utilisateurs et la définition d'une démarche associant plus étroitement les personnels impliqués (enseignants chercheurs et personnel administratif). D'une certaine façon NABuCo a reproduit le schéma d'évolution traditionnel du service public français : la conduite du changement a été imposée par l'échelon supérieur aux entités de base* ».

### 2.1.3 *Le protocole*

Nous avons utilisé trois méthodes de collecte de données : l'analyse documentaire, des entretiens de type non directif, l'observation non participante lors des premières réunions du groupe de travail chargé de piloter un projet de Systèmes d'Information, et enfin la

---

<sup>1</sup> Le produit NABuCo (Nouvelle Application Budgétaire et Comptable) est un produit national développé par l'Agence de Modernisation des Universités et des Etablissements, regroupant les fonctions budgétaires et comptables pour la gestion d'une université. Il a été remplacé par SIFAC dans une majorité d'université, avec notamment, l'ajout de la comptabilité analytique dans ses fonctionnalités.

participation, en tant qu'élue, au conseil scientifique de l'université. Comme le souligne Markus (1977), il faut être bien informé pour collecter une bonne information, ce qui suppose une familiarité avec le terrain et aussi une approche multidisciplinaire ; cette connaissance préalable permet de recentrer les propos en tout début d'entretien, évitant ainsi un exposé détaillé et inutile du « ce qui doit se faire ». Aussi, nous avons dans un premier temps procédé à une prise de connaissance approfondie de l'environnement institutionnel et du cas de l'université.

L'analyse documentaire a permis tout d'abord de prendre connaissance de l'environnement institutionnel (contexte) de notre étude. Nous avons donc particulièrement étudié la loi LRU - ses objectifs, ses modalités de mise en œuvre, ses enjeux et implications-, au travers des textes et des différents sites internet faisant référence au sujet. Parallèlement, le grand emprunt et les initiatives d'excellence ont aussi apporté de nombreuses informations quant aux implications organisationnelles pour la recherche à l'université. Les premiers entretiens qui ont été menés (par exemple avec le Vice-Président du Conseil Scientifique –VPCS) ont aussi permis d'avoir des compléments d'information sur le contexte institutionnel de mise en œuvre du pilotage.

Concernant le cas d'ensemble (l'université), nous avons dans un premier temps analysé les rapports d'audits effectués pour le passage aux compétences élargies (audits réalisés par l'IGAENR), en particulier celui intitulé « Système d'information et pilotage ». Puis, nous avons cherché à comprendre comment l'université était organisée en matière de pilotage de la recherche, au travers des organigrammes, mais aussi d'entretiens non directifs, auprès de l'administration centrale (DRED, cellule pilotage, DRH, direction des partenariats) et élus (VPCS, VPCA).

Nous avons aussi mobilisé les informations issues, des contrats quadriennaux (2007-2010 et 2011/2014), des rapports d'audits précités, les contenus des sites internet et intranet de l'université. Il s'agissait à la fois de comprendre l'organisation, mais aussi de relever les premiers indices de l'appropriation du pilotage, à un niveau organisationnel. Enfin, les informations issues du groupe de travail SI Recherche, et des réunions du Conseil Scientifique ont permis d'avoir des données complémentaires, en particulier concernant les acteurs impliqués. Par exemple, concernant le SI Recherche, nous nous sommes posé les questions suivantes :

- Quelle est l'organisation choisie pour la conception d'un outil au service du pilotage de la recherche?
- Les objectifs, enjeux et implications d'un tel projet sont-ils matérialisés?

Afin d'avoir une meilleure compréhension du point de vue des différents acteurs impliqués, nous avons choisi des unités de recherche (ou laboratoires), toutes sous tutelle principale de l'université, comme cas enchâssés. Un autre critère de sélection a été la proportion d'enseignants-chercheurs. En effet, nous risquons d'avoir le biais de distanciation entre l'université et l'unité de recherche, du fait de la non-appartenance des personnels à l'université. La disponibilité du directeur de l'unité a aussi été un facteur déterminant pour procéder aux entretiens. Ainsi, pour cette communication, nous proposons l'analyse des 9 entretiens effectués entre septembre et novembre 2011. Nous avons procédé par entretiens non directifs, guidés toutefois par une liste de thèmes à aborder.

La consigne inaugurale doit être claire et suffisamment ouverte pour que les interviewés puissent y inscrire leur discours. Elle donne le contexte thématique « pilotage » et la logique de l'entretien « les pratiques effectives » (Blanchet & Gotman, 2005) : «Je voudrais que vous

m'indiquez comment vous procédez pour piloter votre service ou plus globalement pour contribuer au pilotage de l'université. Quels sont les dispositifs (outils, réunions, échange de données) qui vous aident ou ne vous aident pas au pilotage, pourquoi, comment les améliorer? Quels outils utilisez-vous ou pas, pourquoi, à quelle fréquence? Quels outils manquent? Quels sont les défauts des outils existants, etc ».

Nous avons comme guide d'entretien les thématiques suivantes : le changement dans le pilotage, les outils de gestion, la diffusion de l'information, et les soutiens pour le pilotage. Elles reprennent les différents indices d'appropriation du pilotage, matériels et intellectuels.

Le changement dans le pilotage comprend ainsi l'évolution des outils, du pilotage et les points positifs et négatifs de ces changements. La thématique des outils a pour contenu les types d'outils utilisés, l'évolution des outils, la connaissance de ces outils, acquise par exemple par la formation. S'agissant de la capacité à s'approprier (ou approprier) un pilotage, la question de la diffusion de l'information est essentielle : en effet, comment construire une représentation partagée de l'organisation, comment organiser l'action collective sans organiser une bonne circulation de l'information Les manques en matière d'information peuvent être un élément caractéristique du type de pilotage pratiqué. S'agissant du thème des soutiens pour le pilotage, nous nous sommes intéressées aux aspects d'apprentissage, internes et externes : les acteurs ont-ils des relations externes, ou internes à l'organisation, qui leur permettent d'échanger et d'apprendre en matière de pilotage de leur structure ? Ces soutiens sont-ils formels ou informels ?

## **2.2 Les résultats**

### *2.2.1 L'organisation : une volonté affichée de la présidence de mettre en place le pilotage*

Une volonté est affichée, dans le contrat quadriennal, celle de mettre en place un pilotage : « *Passée aux responsabilités et compétences élargies en janvier 2010, l'université est engagée dans un processus de renforcement de son pilotage au niveau central qui contribuera à l'édification d'une culture d'établissement* »<sup>2</sup>. Du point de vue du représentant élu pour la recherche, les outils existants ne suffisent pas. La mutation vers l'autonomie très récente, la multiplicité des partenaires (autres universités et organismes de recherche) et des disciplines rendent l'exercice difficile. « *Je crois qu'en fait, par rapport...aux enjeux associés à l'autonomie des établissements, le pilotage est probablement l'enjeu central. C'est-à-dire que jamais dans le passé, l'université n'a été confrontée à cette nécessité de pilotage.* » Nous pouvons noter ici que les dispositifs portés par les récentes évolutions du management public dans les universités sont réellement perçus comme nouveaux. Cela n'est pas forcément surprenant. Comme le souligne Fabre (2011: 76), le passage de l'obligation de moyens à l'obligation de résultats et le développement de la concurrence entre universités (concurrence entre établissements, initiatives d'excellence, financement par appels à projets) a favorisé le développement de nombreux outils de contrôle, censés faciliter le pilotage. En quelque sorte, les pressions externes pesant sur l'université ont modifié la perception des décideurs quant au pilotage. Dans un contexte hostile, les décideurs ressentent que le pilotage est désormais devenu incontournable ; en d'autres termes, le pilotage pouvait exister par le passé, mais il

---

<sup>2</sup> Extrait du contrat quadriennal 2011-2014

n'avait pas un rôle perçu comme aussi central. Le rapport réalisé par l'IGAENR insiste aussi particulièrement sur la nécessité de mettre en place un pilotage pour accéder à l'autonomie, dresse en quelques pages un diagnostic du système existant, et préconise un certain nombre d'actions à mettre en œuvre. Ce rapport concerne aussi le système d'information, appui indispensable au pilotage tel que présenté par l'IGAENR. Datant d'avril 2009, ce rapport fait plusieurs constats et préconisations, quant à l'appropriation par l'université d'un système de pilotage : « Pour ce qui concerne le pilotage stratégique, l'université n'a pas élaboré de projet d'établissement à proprement parler. C'est la succession des plans quadriennaux qui peut être considérée comme en tenant lieu...avec notamment une volonté marquée de développer la recherche » (Antonmattei et al., 2009: p.20). Si l'université est dotée d'une cellule pilotage, le positionnement de cette dernière n'est pas clair, et son activité essentielle consiste en la production de statistiques, suite à des demandes ponctuelles en provenance essentiellement de la direction. Il n'y a pas de réel pilotage, qui irait au-delà de la production de données pour la direction, voire pour les institutions telles que le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (MESR), ou l'observatoire des Sciences et techniques (OST). Les indicateurs existent peu, ou pas, et s'il en existe pour la recherche dans le contrat quadriennal, ils ne sont pas déclinés pour les structures de recherche. Ce constat du rapport de l'IGAENR de 2009 est le même que celui effectué par le responsable de la cellule pilotage, lors de l'entretien de 2011, soit deux ans plus tard : « *On répond aux demandes par exemple de l'OST, l'Observatoire des Sciences et Techniques ... Je n'ai pas de contact avec les directeurs de laboratoires ou les directeurs de PFR. On a quelques missions pour la recherche. Mais là, c'est des missions université.* »

Toutefois, l'université a revu son organisation centrale, en créant des directions fonctionnelles qui puissent servir de support aux composantes (d'enseignement et de recherche). Et l'outil informatique Business Object -qui reprend une partie de bases de données issues des systèmes d'informations fonctionnels- est maintenant déployé au sein de ces directions, avec un référent formé pour cela. De plus, plusieurs directions, comme la Direction de Ressources Humaines (DRH) et la Direction Administrative et Financière (DAF), ont un responsable pilotage depuis peu.

Si l'université a déployé des moyens matériels (Business Object, référents, etc.) pour assurer le pilotage, elle ne s'est pas encore engagée dans une réelle démarche de pilotage qui s'appuierait sur l'élaboration et diffusion du plan stratégique. D'une part, l'université ne dispose pas encore des compétences nécessaires en interne, d'autre part le partage du pilotage avec les composantes de recherche n'est pas encore d'actualité. Il s'agit, pour l'instant, d'un système de gestion administratif, avec la production quadriennale d'indicateurs qui ne sont pas déclinés au sein de l'établissement, ni même conçus avec les acteurs concernés. Le VPCS le confirme, pour le contrat quadriennal 2011-2014 : « *Ce contrat quadriennal et les indicateurs qui y sont associés ont été essentiellement discutés au sein des membres de l'équipe de direction sous la responsabilité de la présidente* ». Pour ce qui est du cas d'ensemble, nous pouvons donc dire qu'il n'y a pas de réel pilotage approprié. Si des moyens organisationnels et techniques (systèmes d'information) sont en cours de construction, les moyens matériels et intellectuels favorisant l'appropriation d'un dispositif de pilotage ne sont pas à l'œuvre. D'une part la cellule pilotage n'est pour l'instant pas une direction et n'œuvre que pour la présidence de l'université, le dispositif de pilotage n'est pas co-construit ; d'autre part les compétences

nécessaires à cette construction ne sont pas encore suffisantes, et aucune organisation n'est mise en place pour favoriser la diffusion de ces compétences.

### 2.2.2 Résultats des 9 cas enchâssés : des directeurs de laboratoires privilégiant les activités de soutien à la recherche

Nous proposons ici une analyse des 9 entretiens non directifs menés auprès de directeurs de laboratoires. La durée moyenne des interviews est de 56 minutes. Huit unités sont des Unités Mixtes de Recherche (UMR) avec une double tutelle à minima (Université, CNRS) et ont des thématiques de recherche faisant partie de ce qui est généralement qualifié des sciences dures. Une unité en Sciences Humaines et Sociales, est une Equipe d'Accueil (EA) avec pour tutelle l'université.

Laboratoire	Tutelle principale	Tutelle CNRS	Nombre de tutelles	% d'enseignants chercheurs/totalité des chercheurs	Domaine de recherche
LABO1	Université	Oui	2	75%	Informatique
LABO2	Université	Oui	2	62%	Physique-Chimie
LABO3	Université	Oui	3	20%	Biologie
LABO4	Université	Oui	2	90%	Electronique
LABO5	Université	Oui	4	42%	Biologie
LABO6	Université	Oui	2	90%	Mathématiques
LABO7	Université	Oui	3	30%	Biologie
LABO8	Université	Oui	1	90%	SHS
LABO9	Université	Non	2	30%	Biodiversité

**Tableau 1: Caractéristiques des laboratoires**

Dans cette partie, les verbatims proposés sont issus du discours d'un directeur de laboratoire (« anonymés » de LABO1 à LABO9). Notre analyse a consisté à traiter de façon manuelle les différentes thématiques.

Malgré une administration centrale de l'université en pleine mutation, et sans réelle stratégie pour la recherche, les unités de recherche fonctionnent, et produisent (des recherches dans le cadre de contrats, des publications, des brevets...). Les entretiens menés auprès des neuf directeurs montrent une forte convergence des objectifs et du type d'outils utilisés pour le pilotage des unités.

- Un objectif principal : développer l'unité dans la perspective de l'évaluation quadriennale

Les interviews ont été réalisées auprès de directeurs de laboratoires. Le point commun des postes de directeurs est la durée limitée de leurs fonctions. Elus, ils peuvent voir leur mandat renouvelé plusieurs fois, mais ils devront, au terme de deux, ou trois mandats, laisser la direction à une autre personne. Nous avons constaté, au cours de ces interviews, des situations très variées en termes de positionnement par rapport à la fonction.

LABO9 « la direction de recherches, c'est un peu à la fois politique, personnel et puis c'est le dernier c... qui lève le doigt qui devient directeur »

Un autre regrettera de devoir quitter cette fonction, à l'issue de son troisième mandat. Le directeur étant, finalement, le pilote principal, nous pourrions penser, qu'en fonction du type d'investissement dans la fonction, les approches en matière de pilotage ne seraient pas les mêmes.

Mais quels que soient l'ancienneté dans la fonction, le positionnement par rapport à cette fonction, une convergence de représentation de leur rôle existe : ils pensent tous que leur rôle consiste à développer l'unité qu'ils dirigent en favorisant le travail de l'ensemble des membres du laboratoire. Au final, il s'agit d'être évalué de façon positive par l'Agence d'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (AERES). Leur principal objectif est donc de répondre aux critères d'évaluation de l'AERES. En effet, d'une part, le critère de production (publications, ouvrages...) est de plus en plus utilisé par l'université pour attribuer les moyens aux unités de recherche, et d'autre part, l'évaluation AERES est souvent déterminante pour l'obtention de contrats de recherche dans le cadre des appels d'offres de l'Agence Nationale de la Recherche (ANR) ou de l'Europe. La question de l'intérêt de l'évaluation AERES mériterait d'être débattue quant à son impact sur la qualité de la recherche, mais cela dépasserait le cadre de cette communication. Aussi, nous nous attacherons ici aux perceptions des directeurs de laboratoire sur les meilleures manières de piloter. Pour répondre à cet objectif que constitue l'évaluation quadriennale, une majorité de directeurs se fixe comme mission première d'organiser l'action des différents acteurs de leur unité. Ils s'assurent que chacun ait les moyens de mener son activité, en répartissant les moyens que l'unité a à sa disposition.

LABO7 : « *Ce à quoi je dois veiller aussi, c'est que tout le monde ait de quoi travailler* », « *on doit leur permettre de continuer à travailler quand même malgré les problèmes qu'elles ont pour avoir des budgets* ».

- Un pilotage orienté pour faciliter la coordination au sein du laboratoire et avec son environnement:

Une majorité de directeurs de laboratoires interrogés évoque la mise en place de structures organisationnelles comme outil principal de support au pilotage. Ainsi, les unités sont constituées d'équipes de recherche, autour de thématiques, mais aussi parfois d'axes transversaux, pour favoriser les échanges entre disciplines. Les responsables d'équipes sont associés aux fonctions de pilotage. Conseil de laboratoires, conseils de direction (ou directoires), autres conseils scientifiques internes, externes, sont autant de structures sur lesquelles les directeurs de laboratoires s'appuient, pour échanger des informations, mais aussi, prévoir, contrôler et décider. Ces instances sont avant tout des lieux d'échanges d'informations et de décisions, plus ou moins formalisés. Nous ne pouvons pas déterminer de structures types, car chaque laboratoire a son propre mode de fonctionnement, dépendant en grande partie de la représentation que s'en font les directeurs. Certains réunissent le conseil de direction toutes les semaines, d'autres tous les mois. De manière informelle ou formelle, les directeurs de laboratoires collectent les informations utiles, pour les diffuser en interne, par le biais des différentes structures qu'ils ont mises en place, et les communiquer à l'extérieur (services centraux de l'université, des organismes de recherche).

Les directeurs de laboratoires doivent intégrer dans leurs unités de forts changements institutionnels : concernant d'une part les évaluations des unités de recherche, et d'autre part les modalités pour récolter des ressources.

LABO2 « *La mission du directeur d'unité qui était justement de faire en sorte que l'unité soit la meilleure possible, ce qui est toujours le cas, et donc d'avoir des mesures incitatives pour ça, maintenant, il doit aussi jouer le rôle d'assureur vis-à-vis des équipes qui se trouvent dans une certaine détresse budgétaire* ».

Ainsi, ils maintiennent « un minimum de cadre commun en matière de (...) principes de bases » (les objectifs de publications, d'évaluation) (Lorino, 1995: p.262) et construisent de nouvelles règles en matière de pilotage des ressources (humaines, budgétaires).

- Des outils d'appui au pilotage essentiellement de type CNRS:

L'université ne soutient guère les laboratoires en matière de pilotage. A l'heure actuelle, elle ne dispense aucune formation adaptée, ne fournit aucun outil d'aide au pilotage, et surtout ne propose aucune concertation avec les autres tutelles pour élaborer la stratégie. Ce dernier point est particulièrement problématique pour de nombreux directeurs. Certes, ils comprennent les difficultés organisationnelles qui se posent à l'administration centrale en matière de pilotage, notamment leur difficulté pour déployer des outils permettant d'avoir des informations fiables.

LABO8 : « *Enfin, je me mets à leur place. Je sais combien c'est difficile, et combien il faut des efforts pour ça, mais ça ne se fait pas du jour au lendemain* ».

Toutefois certains regrettent l'absence de stratégie en matière de recherche à l'Université :

LABO3 : « *le plus pénalisant, c'est de manquer de coordination, pour l'instant, de laboratoires sur le campus* ».

Le manque de concertation entre les tutelles est aussi à l'origine d'une absence de stratégie collective. Sur les 9 laboratoires étudiés, un seul a pour seule tutelle l'université. Les autres ont au moins le CNRS, voire d'autres organismes de recherche, comme tutelle secondaire. Les outils les plus utilisés sont plus en provenance du CNRS, reconnu comme acteur principal en matière de recherche (pertinence des outils, proximité des interlocuteurs, connaissance de l'activité d'un laboratoire).

LABO1 « *Après, je pense que c'est aussi des habitudes puisque le CNRS, ça fait longtemps que c'est mis en place. On a l'habitude de faire ça et on essaye de ne pas rajouter des choses.* »

Si des outils de l'université doivent être utilisés, il ne s'agit pas de dispositifs utiles aux laboratoires, mais plutôt de supports à la remontée d'informations pour l'administration centrale. Ce sont les formations du CNRS qui sont choisies par les directeurs. Cet organisme met aussi à disposition un « *calendrier annuel des directeurs d'unité, où on sait effectivement comment, dans l'année, les choses se placent, quand est-ce qu'il y a telle demande à faire* »(LABO4). Les alertes sur la gestion des contrats de recherche (ANR, appels d'offre Européens) sont aussi prévues par le CNRS. Enfin, l'évaluation quadriennale reste le support le plus utilisé, même si la plupart des directeurs effectue un bilan annuel de l'activité, avec une prospective pour l'année suivante, avec l'équipe de direction qu'il a constituée.

- Des outils de contrôle instrumentés par les adjoints administratifs (responsables ou secrétaires) :

Les directeurs s'appuient majoritairement sur leurs adjoints administratifs qui sont les seuls à connaître les outils des autres institutions que le CNRS. Ces outils servant essentiellement à rendre compte à l'administration centrale, ou à assurer la gestion courante, les directeurs ne les utilisent pas. Ils sont toutefois très au courant des difficultés rencontrées par leurs services de gestion, en particulier du fait de l'incompatibilité des systèmes des différentes tutelles. Ainsi, faute de coordination stratégique entre les tutelles, il n'existe pas d'outils communs qui pourraient servir d'appui au pilotage, ou au moins à fournir des représentations facilitant le pilotage. On note ici une différence notable entre les structures qui bénéficient de responsables administratifs et financiers, ou de secrétaires de direction, et ceux qui n'en ont aucun. Les



unités qui ont un administrateur ou un secrétaire général, ont développé plus d'outils leur permettant de piloter leur activité : des indicateurs de suivi ont été par exemple mis en place pour les contrats de recherche (qui constituent pour la majorité des unités plus de 60 % des ressources, hors masse salariale).

Les directeurs d'unité de recherche, bien que centrés sur l'évaluation quadriennale, ne sont pas focalisés sur le nombre de publications. Généralement, ils indiquent qu'il n'y a pas de problème de ce côté-là. Ils s'attachent surtout à ce qu'il n'y ait pas de non-publiants, en essayant de faciliter le travail des chercheurs. D'autres processus que le pilotage par le contrôle du résultat (en l'occurrence le nombre de publications), et sa valorisation financière (primes...) sont donc certainement à l'œuvre. Nous pouvons penser à ce qui constitue une des caractéristiques du contrôle dans les organisations publiques, «c'est-à-dire les moyens de contrôle par le statut et par les « corps » qui font que, de manière générale, les fonctionnaires font leur travail indépendamment de tout système d'incitation monétaire » (Chatelain-Ponroy & Sponem, 2008: p.5). Nous pouvons citer les propos d'un directeur de laboratoire qui confortent cette notion d'appartenance à un corps « service public » :

LABO7 : « J'ai demandé des primes importantes pour les deux personnes CNRS. Elles ont partagé avec la personne universitaire ».

Ainsi, « le système fonctionne et pas si mal que ça comparé à beaucoup d'exemples étrangers grâce au sens du service public des agents de l'État » (Rochet, 2003).

## Conclusion

Notre question initiale portait sur l'appropriation du système de pilotage mis en œuvre à l'université, suite aux recommandations des institutions. Quelles en sont les caractéristiques et quels sont les moyens matériels et intellectuels mis en œuvre pour favoriser l'appropriation ? Faire une étude de cas enchâssés, en s'attachant à étudier le cas d'ensemble (l'administration universitaire) nous a permis de distinguer deux types de pilotage: un pilotage approprié au niveau des laboratoires, et une quasi absence de pilotage pour l'ensemble de l'université. Les directeurs de recherche savent et déterminent ce qu'ils doivent piloter (« on ne suit pas forcément le nombre de publications, car ça ne pose pas de problème »), mobilisent les moyens offerts par la tutelle CNRS, et font de l'auto-contrôle, ou plutôt de l'auto-évaluation. Les informations issues des systèmes d'information universitaire ne sont pas utilisées pour piloter l'unité, mais pour répondre au reporting demandé par les services centraux. Les directeurs pratiquent un pilotage de leur organisation, par la coordination et la connaissance qu'ils ont de leur activité et de leur structure et pas forcément par le résultat. Les aspects matériels du dispositif de pilotage sont plus d'ordre organisationnel que technologique. Les directeurs essaient de construire une représentation partagée des objectifs et des actions envisagées pour les atteindre, en mettant en place des structures d'échanges formelles de type conseil de direction, conseil scientifique ou groupes de projet.

Au niveau central, le système de pilotage semble tourner en boucle sur lui-même, demande beaucoup d'informations aux laboratoires et en retour, leur en diffuse peu. Cependant, le manque de fiabilité des systèmes d'information est particulièrement bloquant pour mettre en œuvre des indicateurs ou autres représentations qui puissent être co-construits et partagés. Des indicateurs existent toutefois : ceux imposés par le MESR, et ceux construits par un

groupe restreint de la direction de l'université, qui visent à expliquer ou compléter les indicateurs ministériels. Pour le système de pilotage central, il serait certainement plus correct de parler de reporting, terme à connotation contrôle et donc moins à la mode que le terme pilotage, selon le responsable de la cellule pilotage : « *Le pilotage est un mot qui devient à la mode. Tant mieux. Donc il se crée des cellules pilotage avec un petit P, comme ils disent, dans les services. Donc il y en a à la DRH. C'est le pilotage masse salariale. Il y en a à la direction des études, qui est en bas ... Mais pour l'instant, c'est du marketing* ». En quelque sorte, le système de pilotage central est centré sur le seul reporting externe, conformément à la tendance relevée par des présidents d'universités, tendance qui les pousse à réclamer « *une plus grande autonomie budgétaire, permettant le déploiement d'un système de pilotage en interne moins lié aux contraintes de reporting externe à destination du ministère.* »<sup>3</sup> (Rivière et Boitier, 2011: 26).

Une pratique de pilotage est appropriée au sein des unités de recherches, adaptée à chaque contexte organisationnel et domaine scientifique (en fonction des domaines, on ne travaille pas de la même manière). Pourtant, les rapports ministériels ne font pas état de ces systèmes de pilotage. Peut-être parce que le pilotage par les directeurs de laboratoires se rapproche plus du concept de pilotage évoqué par Lorino (1995) : un équilibre social pour garantir la cohérence de l'action collective, et un équilibre temporel pour garantir un équilibre acceptable entre continuité et changement. Concept qui s'éloigne du pilotage par le contrôle, selon l'esprit des différentes lois qui se sont succédées dans le secteur public.

Cette recherche montre une forme de découplage (Meyer & Rowan, 1977) : un dispositif de pilotage approprié dans les unités de recherche, et un dispositif de pilotage non approprié pour l'ensemble de l'Université, faute de co-construction des représentations entre les opérationnels (unités de recherche) et les fonctions d'expertise (contrôle de gestion, systèmes d'information, etc). Selon Lorino, le pilotage nécessite des représentations co-construites : « Elles ne peuvent être confiées exclusivement à une fonction d'expertise spécialisée, telle que le contrôle de gestion, car elles sont fortement liées au retour d'expérience » (Lorino, 1995: p.262).

Les premiers résultats de cette recherche interpellent à plusieurs titres. Dans quelle mesure, la dynamique de découplage ne se diffuse-t-elle pas à l'ensemble des organisations ? Ces formes de découplage sont-elles nécessaires à l'organisation pour se légitimer auprès de son environnement externe ? Peut-être au risque d'une moindre légitimité du dispositif de pilotage en interne ?

---

<sup>3</sup> Déclarations de présidents d'universités dans « Universités : l'autonomie à l'épreuve des faits » – Le Monde - 19 mai 2009.

## Bibliographie

- A. Michael Spence & Hazard, H. (1988), *International Competitiveness*. Ballinger Pub Co.
- Aghion, P., Dewatripont, M., Hoxby, C., Mas-Colell, A. & Sapir, A. (2007). *Why reform Europe's universities?* Policy Briefs.
- Akrich, M., Callon, M. & Latour, B. (1988). A quoi tient le succès des innovations? 1: L'art de l'intéressement; 2: Le choix des porte-parole. *Gérer et Comprendre. Annales des Mines*, (11 & 12), p.4-17 & p.14-29.
- Alter, N. (1990). *La gestion du désordre en entreprise*. Paris: L'Harmattan
- Argyris, C. (1990b). *Integrating the individual and the organization*. Transaction Publishers.
- Argyris, C. & Schön, D. (2002). *Apprentissage organisationnel: théorie, méthode, pratique* Paris :De Boeck Université.
- Beaudry, A. & Pinsonneault, A. (2005). Understanding user responses to information technology: A coping model of user adaptation. *Mis Quarterly*, Vol. 29, N°3, p.493–524.
- Berland, N. & Gervais, M. (2008). À quoi ont rêvé (et n'ont pas rêvé) les chercheurs en contrôle durant les dix dernières années? Dix ans de recherche en contrôle. *Finance Contrôle Stratégie*, N°spécial, p.41-70.
- Berry, M. (1983). Une technologie invisible-L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains. *Cahier de laboratoire du Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique*, N°1133.
- Blanchet, A. & Gotman, A. (2005). *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*. Paris: Armand Colin.
- Boussard, V. & Maugeri, S. (2003). *Du politique dans les organisations: sociologies des dispositifs de gestion*. Paris: Editions L'Harmattan.
- Chatelain-Ponroy, S. & Sponem, S. (2008). Comme l'entreprise, l'État doit adopter une «culture du résultat». In *Petit bréviaire des idées reçues en management*. Paris : Editions La Découverte, p. 257-267.
- Chatelain-Ponroy, S., Sponem, S., Rival, M. & Torset, C. (2006). Les pratiques des Etablissements d'Enseignement Supérieur et de Recherche en matière de pilotage et de contrôle de gestion: les outils. *Revue Française de Comptabilité*, N°393, p.43-46.
- Clark, K. B. (1987). Managing technology in international competition: The case of product development in response to foreign entry. In *International Competitiveness*. Cambridge: Ballinger Pub Co, p. 27-74.
- David, A. (1996). Structure et dynamique des innovations managériales. *Cahier de Recherche du CGS*, N°12, p.1–43.
- Dreveton, B. (2009). Les outils de contrôle de gestion à l'épreuve de la RSE. Le cas de l'organisation publique. *Revue de l'organisation responsable*, Vol. 4.
- Fabre, B. (2011). *L'Université a-t-elle perdu son âme ? Plaidoyer pour une autre réforme*. Paris: L'Harmattan. p.76-77
- Follett, M. P. (2011). The Process of Control, in *Sociology of Organizations: Structures and Relationships*, Pine Forge Press, p. 133-138.
- Gervais, M. (1994). *Contrôle de gestion*. Paris: Economica. p.6
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Univ of California Press.

- Guilhot, B. (2000). Le contrôle de gestion dans l'université française. *Politiques et management public*, Vol.18, N°3, p.99-120.
- Ives, B. & Olson, M. H. (1984). User Involvement and MIS Success: A Review of Research. *Management Science*, Vol. 30, N°5, p.586-603.
- Kimberly, J. R. (1981). Managerial innovation. Dans *Handbook of organizational design*, éd par. P. C. Nystrom et W. H. Starbuck, 1:84–104. New York: Oxford University Press.
- Leonard-Barton, D. (1988). Implementation as mutual adaptation of technology and organization. *Research policy*, Vol.17, N°X1, p.267.
- Lorino, P. (1995). *Comptes et récits de la performance. Essai sur le pilotage de l'entreprise*. Editions d'Organisation.
- Majchrzak, A. & Cotton, J. (1988). A longitudinal study of adjustment to technological change: From mass to computer-automated batch production. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 61, N°1, p.43-66.
- Majchrzak, A., Rice, R. E., Malhotra, A., Nelson King & Ba, S. (2000). Technology Adaptation: The Case of a Computer-Supported Inter-Organizational Virtual Team. *MIS Quarterly*, Vol.24, N°4, 569-600.
- Markus, H. (1977). Self-schemata and processing information about the self. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.35, N°2, p.63-78.
- Meyer, J.W., Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structures as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*. 83. 340-363.
- Moisdon. (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion*. Seli Arslan.
- Ologéanu-Taddei, R. & Staii, A. (2008). L'épineuse question de l'appropriation: approches et méthodes d'études. *Les Enjeux de l'Information et de la communication*, N°spécial.
- Orlikowski, W.J. (1996). Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective. *Information systems research*, Vol.7, p.63–92.
- Ouchi, W. G. (1977). The relationship between organizational structure and organizational control. *Administrative Science Quarterly*, p.95–113.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management science*, p.833–848.
- Pezet, A. & Sponem, S. (2008). *Petit bréviaire des idées reçues en management*. Paris : Editions La Découverte.
- Poole, M. S. & DeSanctis, G. (1989). Use of group decision support systems as an appropriation process. In *Emerging Technologies and Applications Track*, (p. 149-157). Kailua-Kona, HI , USA: IEEE.
- Rivière, A., et M. Boitier. (2011). Liberté et responsabilité des universités: comment le contrôle de gestion participe à la construction d'un système de pilotage de la performance? *32ème congrès annuel de l'Association Francophone de Comptabilité*, Montpellier.
- Rocher, S. (2008). De l'implantation à l'appropriation d'un outil de gestion comptable dans le secteur public local : une approche interactionniste. *Comptabilité Contrôle Audit*, Vol.14, N°1, p.49-67.
- Rocher, S. (2009). Implantation et rôle d'un outil de gestion comptable. *Revue française de gestion*, Vol. 35 N°190, p.77-89.
- Rochet, C. (2003). Un Etat plus stratège et moins gestionnaire. *Expansion Management Review*, N°109.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations*. Free Pr.
- Simons, R. (1991). Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal*, Vol.12, N°1, p.49–62.

- Solle, G. (2002). Dispositifs de contrôle de gestion et établissements publics d'enseignement: une vision trop instrumentale Le cas des EPSCP et des EPLE. *Gestion et Management Public*.
- Tyre, M. J. & Orlikowski, Wanda J. (1994). Windows of Opportunity: Temporal Patterns of Technological Adaptation in Organizations. *Organization Science*, Vol.5 N°1, p.98-118.
- De Vaujany, F.-X. (2006a). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion: vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management & Avenir*, Vol.2006/3, N°9, p.109–126.
- Yin, R. K. (2008). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE Publications Inc.