

# Le pilotage de la recherche entre reporting et coordination Le cas d'une université française

Karine Gauche

Montpellier SupAgro, UMR 1110 MOISA, F-34000 Montpellier, France



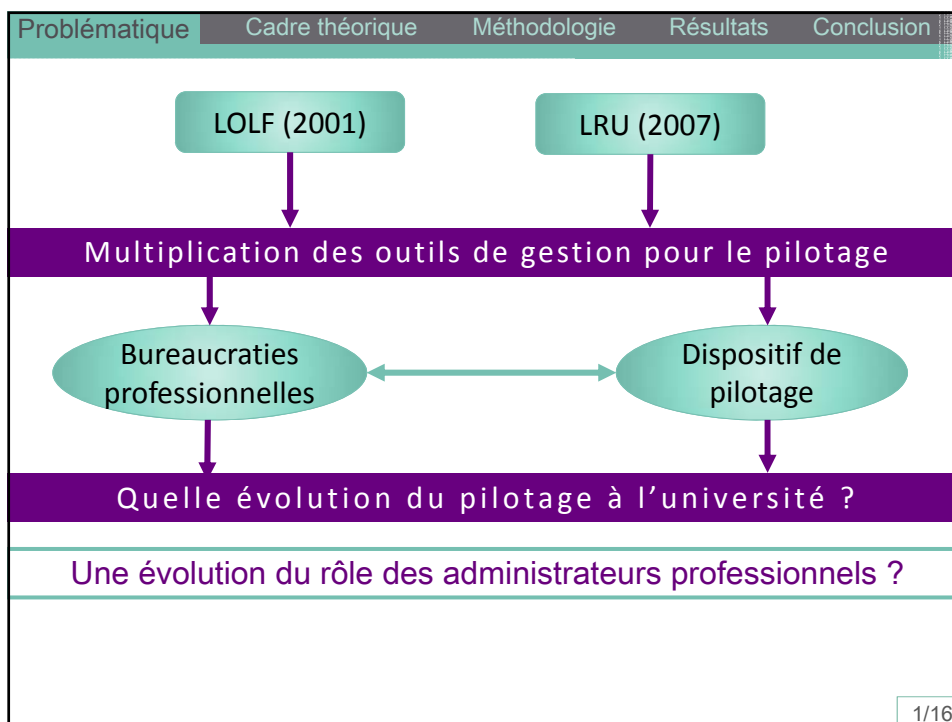
**Le gestionnaire public en question**  
**La difficile conciliation des logiques bureaucratiques et managériales**

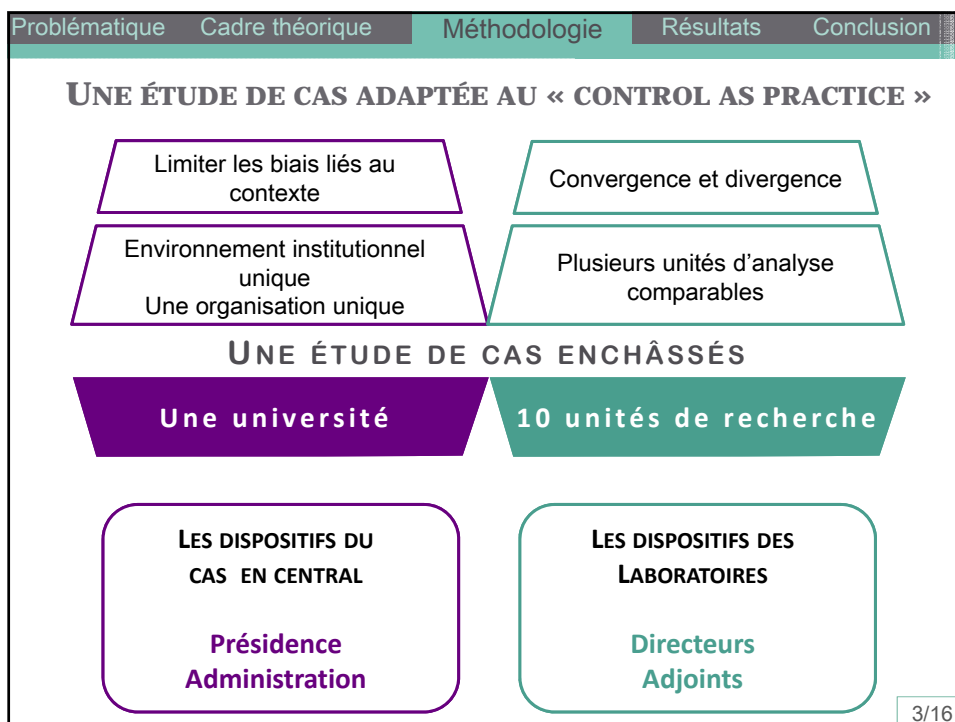
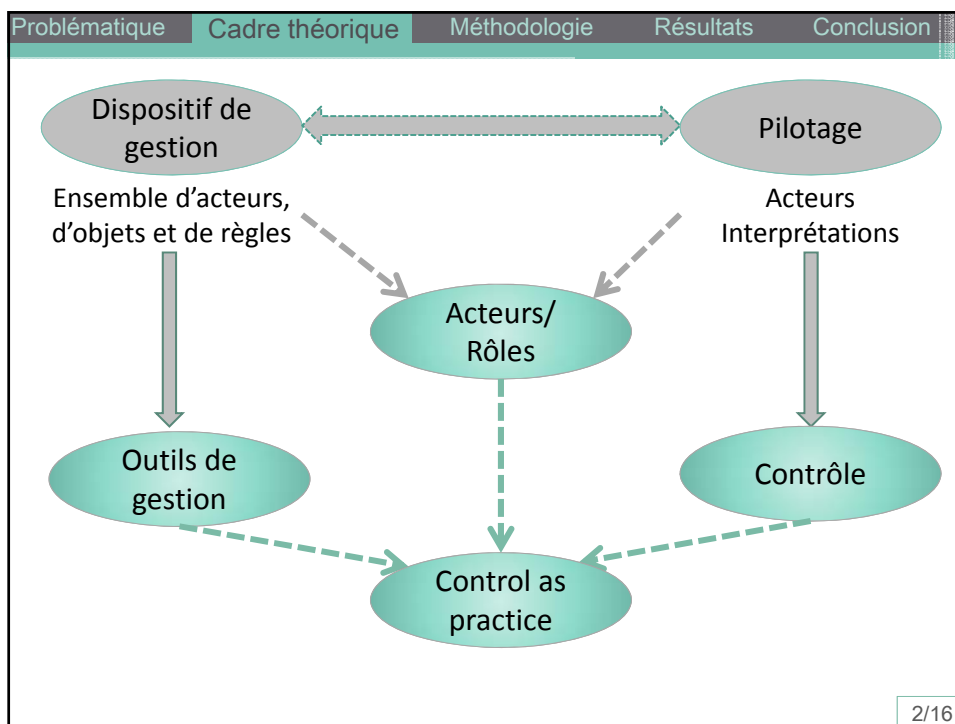
HEC MONTREAL

VIème Symposium international

Regards croisés sur les transformations de la gestion et des  
organisations publiques

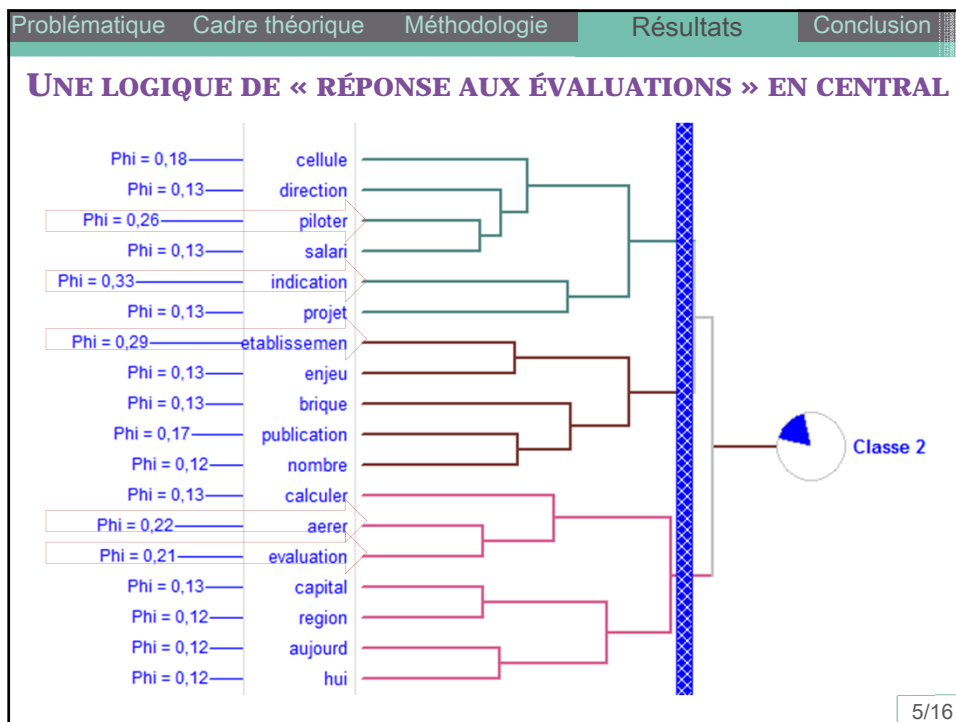
27-28 novembre 2014





Problématique		Cadre théorique		Méthodologie		Résultats		Conclusion	
<b>DES CLASSES DE DISCOURS QUI SE DISTINGUENT</b>									
Unités enchâssées : laboratoires						Administration centrale et structures intermédiaires			
<b>Formes</b>	<b>Phi</b>	<b>Formes</b>	<b>Phi</b>	<b>Formes</b>	<b>Phi</b>	<b>Formes</b>	<b>Phi</b>	<b>Formes</b>	<b>Phi</b>
outils	0,31	contrat	0,39	reunion	0,31	indicatio	0,33	doctor	0,27
sifac	0,23	depense	0,22	discuter	0,20	etablisse	0,29	these	0,21
informati	0,19	credit	0,21	directoir	0,17	piloter	0,26	disciplin	0,16
xlab	0,17	equipemen	0,21	chef	0,17	aerer	0,22	ecole	0,16
tutelle	0,17	budget	0,19	mois	0,16	evaluatio	0,21	mathemati	0,15
systeme	0,17	anr	0,17	courant	0,16	cellule	0,18	enseignem	0,15
cnrs	0,17	achat	0,17	directeur	0,16	publicati	0,18	ecole doc	0,14
donnee	0,17	fonctionn	0,17	equipe	0,15	brigue	0,17	science	0,13
utiliser	0,17	europeen	0,17	decembre	0,14	enjeu	0,17	individu	0,13
mettre	0,15	gerer	0,15	bilan	0,14	calculer	0,17	gens	0,13
logiciel	0,15	prelever	0,15	semaine	0,14	projet	0,17	comite	0,13
daf	0,14	recurrent	0,15	chefs d	0,13	salari	0,17	biologie	0,12
silab	0,14	acheter	0,14	juillet	0,13	capital	0,17	complemen	0,11
personnel	0,14	justifier	0,14	rendre	0,13	direction	0,17	tic	0,11
labintel	0,14	financer	0,14	janvier	0,12	nombre	0,12	communaut	0,11
creer	0,11	argent	0,13	reunir	0,12	hui	0,12	math	0,10
		contrats	0,13	aout	0,11	region	0,12	france	0,10
		*Type lab	0,27	*acteur s	0,22	*Type dir	0,39	*acteur d	0,44
		*nom labo	0,15	*nom labo	0,19	*Type pre	0,36	*Type ed	0,38
		*nom labo	0,12	*Type lab	0,13	*acteur v	0,36	*nom ed2	0,33
		*nom labo	0,10	*nom labo	0,09	*nom pto	0,36	*Type pfr	0,23
		*nom labo	0,10	*nom labo	0,07	*actEur a	0,31	*nom pfr1	0,23
		*actEur_s	0,10	*nom labo	0,04	*nom_ca	0,29	*nom labo	0,22
<b>Outils</b>		<b>Ressources</b>		<b>Organisation</b>		<b>Evaluations</b>		<b>Environnement</b>	

4/16



5/16

Problématique Cadre théorique Méthodologie **Résultats** Conclusion

## UNE LOGIQUE DE « RÉPONSE AUX ÉVALUATIONS » EN CENTRAL

### Vice-Président du Conseil d'Administration

« [...] les établissements universitaires [...] c'est liberté responsabilité : on est libre mais sur la base d'un certain nombre d'**objectifs** à atteindre et de **dotations référentes**. »

### Directeur du pilotage

« [...] on a calculé un **nombre très conséquent d'indicateurs**, [...], notamment pour l'évaluation AERES. »

6/16

Problématique Cadre théorique Méthodologie **Résultats** Conclusion

## UNE LOGIQUE DE COORDINATION EN LOCAL

Phi	Term
0,19	chef
0,20	equipe
0,13	evaluation
0,32	direction
0,30	conseil
0,16	scientifi
0,12	conflit
0,12	decision
0,22	reunion
0,14	semaine
0,13	reunir
0,12	structure
0,12	appuyer
0,13	adjoint
0,12	biolog16
0,17	comite
0,14	participe
0,13	responsa
0,13	pfr
0,17	unite
0,19	directeur
0	directeurs_a

Classe 4

7/16

Problématique Cadre théorique Méthodologie Résultats Conclusion

## UNE LOGIQUE DE COORDINATION EN LOCAL

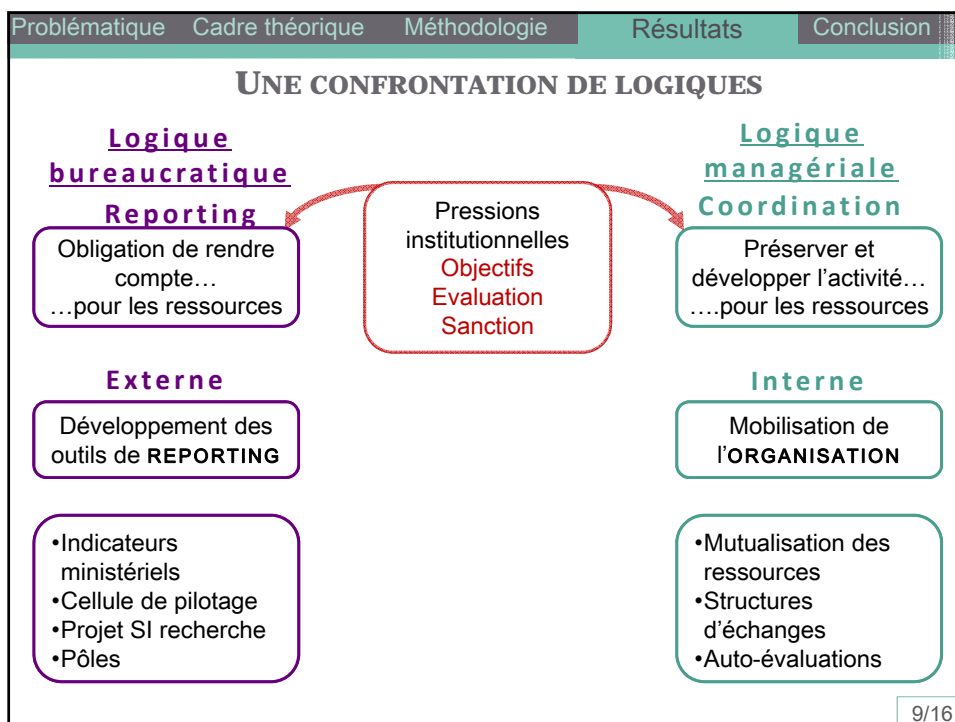
**Directeur de laboratoire**

« Je suis directeur, mais j'ai un directeur adjoint, **on travaille en binôme**, il travaille beaucoup avec moi. On a l'administrateur général, la secrétaire de direction. On a des **réunions très fréquentes**, on se voit souvent dans la semaine. On a une réunion hebdomadaire de toute façon pour faire des **prises au point sur les différents aspects**. »

**Directeur de laboratoire**

« On essaie de favoriser aussi le **décloisonnement**, c'est-à-dire les **projets mixtes**, parce qu'il y a toujours des tendances à revenir à des équipes liées à la tutelle d'origine »

8/16



Problématique	Cadre théorique	Méthodologie	Résultats	Conclusion
<p><b>DES ÉVOLUTIONS DE RÔLES POUR LES DIRECTEURS DE LABORATOIRES</b></p> <p><b>Un directeur de laboratoire</b></p> <p>« Mon souci majeur en prenant la direction du laboratoire, ça a été d'<b>adapter la réactivité du laboratoire</b> par rapport à ces <b>modes d'évaluation</b>, sur les critères, etc. [...] Se comporter un peu en <b>chef d'orchestre</b> de façon à ce que finalement chacun donne le meilleur de lui et à vraiment <b>aspirer toutes ces compétences</b> pour que le laboratoire y gagne. »</p>				
				10/16

Problématique	Cadre théorique	Méthodologie	Résultats	Conclusion
<p><b>UN RÔLE D'ASSUREUR</b></p> <p><b>Directeur de laboratoire</b></p> <p>« L'unité doit jouer un petit peu le rôle d'assureur ; c'est-à-dire, on doit leur <b>permettre de continuer à travailler</b> quand même malgré les problèmes qu'elles ont pour avoir des budgets.[...] <b>Compte tenu de la nouvelle distribution des budgets</b>, on a le devoir de permettre à tout le monde de pouvoir travailler correctement. »</p> <p><b>Directeur de laboratoire</b></p> <p>« C'est-à-dire que les gens [...] qui ont plein de projets et tout, ils ne sont pas obligés de piocher dans le récurrent. Donc il y a quelques équipes qui ont joué le jeu [...] qui ont dit : nous, <b>on a plein de budget, donc on ne touche pas trop au récurrent</b>, donc t'es pas obligé de nous donner la deuxième partie. »</p>				
				11/16

Problématique	Cadre théorique	Méthodologie	Résultats	Conclusion
<b>UN RÔLE D'ASSUREUR</b>				
<b>Décisionnel</b>				
<b>Régulateur</b>				
<p>Ce sont les situations de « perturbations » qui sont ici concernées. Qu'il s'agisse de conflits internes, ou de pressions trop fortes de l'environnement.</p>				
<b>Répartiteur de ressources</b>				
<p>Ayant une représentation de la stratégie de son organisation, le directeur de laboratoire est décisionnaire sur l'allocation de ressources.</p>				
<b>Négociateur</b>				
<p>Ce rôle est fortement lié au rôle de répartiteur de ressources, que seul le manager peut tenir. La vue d'ensemble du manager sur les opérations est aussi au cœur de ce rôle.</p>				
				12/16

Problématique	Cadre théorique	Méthodologie	Résultats	Conclusion
<b>UN RÔLE DE FEEDBACK</b>				
<b>Directeur de laboratoire</b>				
<p>La <b>meilleure façon de faire remonter les problèmes</b>, c'est une auto-évaluation interne. [...] c'est de demander de faire un examen dans les configurations d'une évaluation AERES pour se mettre devant un audit. »</p>				
<p>« On regarde chaque année par rapport à ce qu'on s'est fixé comme objectifs si on est en avance si on est en retard. Dernier point important : on a mis en place une <b>auto-évaluation</b>. »</p>				
<b>Directeur de laboratoire</b>				
<p>« [...] <b>On a détecté</b> 5-6 équipes pour lesquelles il y avait quelque chose à faire d'important. »</p>				
				13/16

Problématique	Cadre théorique	Méthodologie	Résultats	Conclusion
<b>UN RÔLE DE FEEDBACK</b>				
<b>Liés à l'information</b>				
<b>Observateur actif</b>				
<p>Pour pouvoir piloter, le directeur de laboratoire doit être attentif aux signes et informations lui permettant d'agir.</p>				
<b>Diffuseur</b>				
<p>De manière formelle ou informelle, le directeur de laboratoire doit tenir informés les membres de son organisation.</p>				
<b>Porte-parole</b>				
<p>A l'inverse du rôle de diffuseur, tourné vers l'interne, le rôle de porte-parole est destiné à transmettre des informations vers l'extérieur.</p>				
				14/16

Problématique	Cadre théorique	Méthodologie	Résultats	Conclusion
<b>UN RÔLE D'INTÉGRATEUR</b>				
<b>Directeurs de laboratoire</b>				
<p>« [...] le retour complet de l'auto évaluation sera fait [...] de façon orale. S'il y a des choses dures et crues qui sont dites, qu'il y ait une <b>valeur de respect de la prise de risque.</b> »</p>				
<p>« Il n'y a pas que la réunion du directoire. Chaque département fait des réunions de staff. Ils se réunissent aussi une fois par semaine, ce sont les chefs d'équipe.»</p>				
				15/16



Problématique	Cadre théorique	Méthodologie	Résultats	Conclusion
<b>UN RÔLE D'INTÉGRATEUR</b>				
<b>Interpersonnel</b>				
<b>Leader</b>				
Les directeurs de laboratoire sont responsables du travail des membres de leur organisation, de la construction des buts collectifs.				
<b>Agent de liaison</b>				
Les relations horizontales ont pris plus d'importance. Les directeurs de laboratoire doivent avoir un réseau développé. Ils demandent le renforcement de ce réseau au sein de l'université				
<b>Décisionnel</b>				
<b>Entrepreneur</b>				
Le directeur de laboratoire imagine et entreprend de nouvelles actions, dans une perspective d'évolution de son organisation.				
				16/16

Problématique	Cadre théorique	Méthodologie	Résultats	Conclusion
<b>CONTROL AS PRACTICE</b>				
Mise en évidence des pratiques (déclarées) et des confrontations des logiques de contrôle bureaucratique et managériale dans une bureaucratie professionnelle Mise en évidence des rôles des directeurs de laboratoires.				
<b>VERS UNE INSTITUTIONNALISATION DES RÔLES?</b>				
Mise en évidence de la demande de renforcement des nouveaux rôles. Vers une évolution de l'organisation?				
<b>LIMITES ET PERSPECTIVES</b>				
Des changements sont en cours? Répéter la recherche pour prendre en compte l'évolution des rôles? Appliquer cette analyse à d'autres bureaucraties professionnelles?				
				17/16

MERCI POUR VOTRE ATTENTION