



**HAL**  
open science

## Pilotage de la recherche à l'université : un cas de non appropriation du système d'information ?

Karine Gauche, Roxana Ologeanu-Taddei, Ariel Eggriks

### ► To cite this version:

Karine Gauche, Roxana Ologeanu-Taddei, Ariel Eggriks. Pilotage de la recherche à l'université : un cas de non appropriation du système d'information ?. 19ème Colloque de l'Association Information et Management, May 2014, Aix-en Provence, France. hal-01152211

**HAL Id: hal-01152211**

**<https://hal.science/hal-01152211v1>**

Submitted on 15 May 2015

**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 : un cas de non appropriation du système d'information ?**

Karine Gauche  
MRM, Université Montpellier II,  
karine.izard-gauche@univ-montp2.fr

Roxana Ologeanu-Taddei  
MRM, Université Montpellier II,  
roxana.oloeganu@univ-montp2.fr

Ariel Eggrickx  
MRM, Université Montpellier II,  
ariel.eggrickx@univ-montp2.fr

## **Résumé :**

Pour passer aux responsabilités et compétences élargies (RCE), les universités françaises ont pu demander à l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR) un audit sur leur situation. L'audit se concluait par la nécessité de développer les systèmes d'information pour le pilotage. Considérant différentes recherches ayant relevé les échecs répétés des systèmes d'information implantés dans les universités, cette communication propose une étude du système d'information dédié au pilotage de la recherche dans une université française.

## **Mots-clés :**

Pilotage ; système d'information ; appropriation.

## **Abstract :**

To switch “responsabilités et compétences élargies” (RCE), the French universities have asked the “inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche” (IGAENR) an audit of their situation. The audit concluded with the need to develop information systems for controlling. Whereas various studies have noted the repeated failures for information systems implemented in universities, this paper proposes a study of the information system designed for research management control in a French university.

## **Key words :**

Control management ; information system ; appropriation.

## **Introduction**

Les recherches sur l'appropriation des outils de gestion s'appuient en partie sur les multiples travaux de recherche portant sur l'implémentation et l'appropriation des systèmes d'information. Cependant, ces deux types de recherche déploient des approches complémentaires. Si les recherches sur les systèmes d'information sont centrées sur les usages, celles sur les outils de gestion portent essentiellement sur le sens des outils pour les acteurs, et les impacts pour l'organisation. Le concept d'appropriation suppose d'appréhender les usages au regard des objectifs et fonctions assignés au système d'information (SI). Le cas de l'université est exemplaire pour montrer les phénomènes de découplage liés à l'implémentation d'un système d'information de gestion (SIG) imposé par l'environnement (ministère, tutelles) et conçu à l'extérieur de l'organisation. Le SI de gestion déployé à l'université est utilisé, mais il ne fait pas « sens » pour les acteurs de la recherche universitaire.

Dans la première partie, nous développons le sens originel de l'appropriation des SIG : une appropriation des technologies (artefacts techniques), permettant de mettre en avant les logiques et le « sens » donné par les acteurs (Grimand, 2012). En d'autres termes, l'appropriation suppose que l'outil de gestion et la technique acquièrent un sens conforme aux fonctions qui leur sont assignées. Nous expliquerons en quoi la notion de dispositif permet l'observation de l'appropriation des SIG.

Dans la seconde partie, nous présentons le contexte qui a conduit l'université étudiée à développer son SI pour le pilotage de la recherche. Nous expliquons ensuite les raisons motivant le choix de la méthode des cas enchâssés.

Dans la troisième partie, les résultats montrent des usages orientés vers le reporting au détriment du pilotage, fonction initialement assignée au SIG, ce qui conduit en quatrième partie à discuter les résultats au regard de récentes recherches.

## **1 Systèmes d'information de gestion et appropriation**

Pour sortir d'une approche instrumentale et comprendre le rôle des SIG « en situation », il faut intégrer les interactions entre les SI, les acteurs et structures (1.1), en s'appuyant sur le concept d'appropriation (1.2).

## **1.1 Du système d'information de gestion au dispositif de gestion**

Nous nous intéressons ici au SI (Reix, 2004) implémenté avec un objectif de gestion, en tant que support pour des outils de gestion (Moison, 1997 ; De Vaujany, 2005). Le SIG permet de surveiller les résultats de l'organisation ou des services, de corriger les déviations, de communiquer sur les résultats et faciliter la prise de décision.

Depuis plusieurs dizaines d'années, les outils de gestion sont fortement supportés par les technologies de l'information, avec, par exemple, l'informatisation des outils de gestion pour le pilotage. Mais ni les outils de gestion ni les SI, et a fortiori les techniques d'information, ne sauraient être traités de façon autonome, sans la prise en compte de la démarche des acteurs. Le concept de dispositif de gestion (De Vaujany, 2005, p.113) permet de saisir simultanément les outils, les technologies de l'information et les acteurs. Les dispositifs de gestion ont une dimension instrumentale et organisationnelle : ils incluent autant les outils (indicateurs) et procédures (de construction des indicateurs, d'utilisation), que les acteurs (les pilotes, les acteurs chargés de relayer les informations, de les consolider). Ils sont ainsi fortement liés à l'organisation dans laquelle ils s'inscrivent.

## **1.2 L'appropriation des systèmes d'information de gestion.**

De nombreux chercheurs, en s'intéressant à la mise en pratique des outils de gestion ou des SI, ont souvent constaté les écarts entre ce qui est prévu lors de la conception d'un outil de gestion, ou du SI (ou encore des technologies sous-jacentes), et ce qui est réalisé avec cet outil, ou ce SI, dans la pratique des acteurs. La compréhension de cet écart nécessite d'explorer le(s) processus d'appropriation qui sont à l'œuvre dans l'organisation. Cette démarche peut conduire à appréhender les raisons des échecs ou détournements des outils ou des SI, mais aussi les effets qu'ils peuvent avoir sur les organisations.

« L'appropriation » est un concept central dans la philosophie marxiste (Ollman, 1971). Marx (1959) considère que la production des objets est une façon d'agir sur le monde et sur soi-même. Elle peut être synonyme d'objectivation des compétences et donc de dépossession de l'homme qui les a produites, ou bien de réalisation et de réussite. Pour l'auteur, l'appropriation véritable est liée à la réussite, à l'accomplissement de l'être humain en tant que tel. Depuis Marx, la notion d'appropriation a été utilisée mais diluée de la philosophie originelle. Cette notion a fini par désigner l'usage qui est fait d'une technologie par opposition à la conception (Ologeanu-Taddei et Staii, 2008). Elle fait référence aux pratiques d'adaptation (Leonard-Barton, 1988), ou de « coping » (Beaudry & Pinsonneault, 2005). L'accent est mis sur l'appropriation individuelle, en occultant les aspects collectifs et

institutionnels (Ologeanu-Taddei et Staii, 2008). De ce fait, la notion d'appropriation en tant que telle devient plus floue que des notions plus précises, telle le « coping ». Il semble toutefois que la réhabilitation du sens original, tout en l'adaptant, permettrait une démarche heuristique afin de mieux appréhender la façon dont les outils de gestion et les techniques sont utilisés dans les organisations. Nous pensons qu'il faut développer simultanément trois approches :

- par les objectifs et finalités qui ont présidé à leur implémentation, en gardant à l'esprit que les outils ne sont que des moyens ;
- par les outils comme moyens à adapter ou ajuster selon les objectifs ;
- par les effets non neutres des outils sur les objectifs et finalités.

Il est important aussi de distinguer deux niveaux dans l'utilisation et l'appropriation des SI (et des technologies associées) : celui des managers (managers stratégiques, managers intermédiaires) et celui des employés (« opérationnels »). Les situations deviennent alors plus complexes. Il est possible de rencontrer des situations où le management est focalisé sur les outils mais où les opérationnels ne renseignent pas ces outils ou les contournent. Par ailleurs, une technologie peut être utilisée à contrecœur, elle peut engendrer du stress ou diminuer l'intérêt pour le travail. Les outils sont utilisés sans que les acteurs se les approprient pour mener leurs activités opérationnelles.

Quelle serait l'appropriation « véritable » ? Nous considérerons que l'appropriation est une utilisation des SI et techniques de gestion selon des objectifs et finalités qui permettent (ou sont perçus comme tels) l'efficacité du travail (logique métier), et un fonctionnement organisationnel plus performant (du point de vue des employés), voire un sentiment de réalisation dans et par le travail (faisant ainsi référence à la motivation intrinsèque et au « bien-être » au travail). Cette définition permet d'opérationnaliser le « faire sien », signification au premier degré du terme. Ce qui veut dire que l'appropriation permet, par définition, de donner du sens aux SI et techniques concernés. Il est ainsi possible de saisir la complexité de l'utilisation des technologies, au-delà des simples indicateurs quantitatifs liés à la fréquence ou à l'intensité d'utilisation. C'est aussi dans ce cadre que nous pouvons mieux analyser la différenciation entre deux catégories de salariés : le salariat de confiance, dont l'autonomie s'accroît avec les Tic, et le salariat isolé et « appauvri » en termes d'interactions au travail et soumis à un contrôle accru par les Tic (Greenan et *al.*, 2012, se basant sur l'enquête Changements Organisationnels et Informatisation<sup>1</sup>). Il y a utilisation des Tic dans

---

<sup>1</sup> [http://www.enquetecoi.net/index.php?option=com\\_content&view=article&id=101&Itemid=119](http://www.enquetecoi.net/index.php?option=com_content&view=article&id=101&Itemid=119)

les deux cas mais c'est seulement le salariat de confiance qui s'approprie les Tic (qui sont notamment des techniques connectées), alors que la seconde catégorie les subit.

Cette communication questionne en quelque sorte l'appropriation des SIG dans le sens de la « rencontre » (ou pas), entre la finalité du SI dans lequel ces outils s'inscrivent, et le sens donné à ces outils par les acteurs de l'organisation. Nous nous intéressons notamment aux SI pour le pilotage, plus spécifiquement pour le pilotage de la recherche à l'université. Ainsi, alors que des indicateurs doivent participer au pilotage d'une organisation, nous proposons :

- d'interroger le SI conçu pour le pilotage d'une organisation ;
- de relever s'il y a appropriation des SI par les acteurs, si ces outils font sens pour le pilotage.

## **2 La méthode des cas enchâssés pour observer l'appropriation du système d'information de pilotage de la recherche.**

Nous avons choisi comme terrain d'étude une organisation universitaire car l'université française connaît actuellement des profondes mutations au niveau, justement, de la politique de gestion de la recherche et des outils de pilotage et des SI sous-jacents, permettant de mettre en place cette politique (2.1). Afin d'appréhender la complexité de l'appropriation d'un outil et d'une technologie de gestion, nous avons opté pour la méthode des cas enchâssés (2.2).

### **2.1 Présentation du contexte**

Les universités françaises sont confrontées à de multiples évolutions conduisant à la mise en œuvre de nouveaux outils de gestion, dans une politique plus globale qui est souvent désignée comme « nouveau management public ». Cette politique est fondée sur la mise en place d'une gestion par les résultats qui s'appuie sur des programmes de contractualisation, avec des objectifs à atteindre, la mesure et l'évaluation des performances ainsi que de nouvelles formes de contrôle (Bezes et Demazière, 2011 ; Estermann, Nokkala et Steinel, 2011 ; Locke, Cummings et Fisher, 2011). Ces changements exigent la mise en place de nouveaux outils de gestion.

Deux changements majeurs ont notamment eu lieu au cours de la dernière décennie :

- La Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF) en 2001 qui conduit à la mise en place d'indicateurs de performance ;
- La loi relative aux Libertés et Responsabilités des Universités (LRU) en 2007, qui a imposé la rénovation des pratiques de pilotage des EPSCP.

Un des objectifs de la LRU est la mise en place de dispositifs de pilotage afin de favoriser la performance des universités françaises. L'objectif n'est pas seulement de connaître les activités universitaires mais de s'appuyer sur les informations recueillies dans le but de définir la stratégie de l'université (Chatelain-Ponroy, 2013), dans une perspective de pilotage. Certains auteurs ont d'ailleurs insisté sur le fait que ces outils de mesure de la performance peuvent être utilisés pour le pilotage stratégique des universités (Goy, 2008 ; Augé, Naro et Vernhet, 2010 ; Carassus, Baradat et Dupuy, 2011). Notre recherche porte justement sur l'utilisation de ces SIG : comment sont-ils appropriés par les acteurs de l'université? Le sont-ils pour le pilotage? Le développement de la recherche constituant un des objectifs de performance majeurs pour les universités, nous nous sommes plus particulièrement intéressés au pilotage de l'activité recherche à l'université.

Le cas étudié est une université faisant partie des premières à être passées au RCE, dès janvier 2010. Cette université des sciences et techniques regroupe près de 2000 chercheurs et enseignants-chercheurs. Les 40 unités de recherche dont elle est tutelle principale sont en grande majorité des unités mixtes de recherche. L'activité recherche universitaire est ainsi fortement associée aux organismes nationaux de recherche (CNRS, INSERM, INRA, INRIA entre autres).

## **2.2 Une étude de cas enchâssés**

Dans une perspective de pilotage, le contrôle de gestion nécessite d'être diffus dans l'organisation, pour faciliter la coordination et l'équilibration par les interprétations (Lorino, 1995). Il convient donc de trouver une méthodologie qui permette d'observer le dispositif dans son ensemble. De plus, observer l'appropriation de SI au sein d'un dispositif nécessite de limiter les biais liés, d'une part au contexte institutionnel, et d'autre part à la contingence des organisations étudiées. Mener plusieurs études de cas conduit à multiplier la collecte des « données » nécessaires pour appréhender la trajectoire d'appropriation, la comprendre et l'interpréter. Nous avons donc opté pour l'étude de cas enchâssés qui consiste à faire plusieurs études de cas dans une organisation unique, ce qui permet aussi de « neutraliser » les effets de contexte. Au sein d'un contexte unique, la compréhension des dynamiques et des situations de gestion sera facilitée, en raison de la « neutralisation » d'un certain nombre de facteurs de contingence inhérents au contexte. Ainsi, une analyse approfondie du cas unique permet d'améliorer l'interprétation qui pourra être faite des observations des cas enchâssés. L'étude de cas enchâssés, qui consiste à étudier plusieurs unités, au sein d'un même cas

d'ensemble, permet de répondre à ces trois aspects, en multipliant les analyses sur un même phénomène (Yin, 2008).

Le recueil des données pour la rédaction du cas a été réalisé de 2010 à 2013, dans le cadre d'une thèse de doctorat. Afin d'avoir une meilleure compréhension du point de vue des différents acteurs impliqués, nous avons choisi des laboratoires (10), tous 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.

Nous résumons dans le tableau suivant les méthodes de recueil de données.

<b>Choix méthodologique</b>	<b>Justifications</b>
<b>Etude de cas enchâssés :</b> - Un contexte : enseignement supérieur et recherche - Un cas unique : une université - Plusieurs unités enchâssées : 10 laboratoires de recherche sous tutelle principale	- Multiplier les approches sur un même phénomène, - Opérer des analyses comparatives entre les unités, - Elargir la réflexion aux autres unités à partir des découvertes dans une unité. - S'intéresser aux différents groupes de l'organisation et aux modes de coordination entre ces groupes.
<b>Analyse documentaire, Premiers entretiens, Observations non participantes.</b>	- Etre bien informé pour collecter une bonne information - Nécessité d'une approche multidisciplinaire
<b>Entretiens non directifs :</b> - Acteurs participant au pilotage de la recherche : externes, internes, stratégiques ou opérationnels	- Population à observer : acteurs en position de produire des réponses aux questions posées, - Avoir une représentativité des parties prenantes

**Tableau 1 : Choix méthodologiques**

Dans la phase de prise de connaissance, nous avons analysé divers documents et sites pour mieux appréhender l'environnement et le cas d'ensemble, dont :

- la loi LRU,
- les projets initiatives d'excellence,
- les sites du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (MESR)
- les rapports d'audit,
- les contrats quadriennaux,
- les évaluations de l'Agence d'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (AERES), et les SI (sites internet et intranet de l'université).

Dans le cadre de la thèse de doctorat 32 entretiens non-directifs ont été réalisés dont 3 auprès de la présidence, 15 auprès des directeurs de laboratoires et de leurs adjoints administratifs et



financiers et 9 auprès de l'administration centrale. Les entretiens ont été analysés à l'aide d'Alceste : logiciel d'analyse textuelle permettant le traitement statistique de corpus importants. Le traitement des données a mis en évidence plusieurs classes de discours, sur lesquelles nous nous sommes appuyées pour interpréter les résultats.

### **3 Un système d'information pour le pilotage ou pour le reporting ?**

L'analyse des sources documentaires, ainsi que la participation d'un des chercheurs auteurs de cet article au Conseil Scientifique montrent que l'université doit développer le SI de pilotage de la recherche, pour être en capacité de répondre aux nouvelles obligations de reporting. Le SI a donc été orienté vers cette fonction de reporting (3.1). Ce reporting externe, et donc le SI qui le « supporte » n'est pourtant pas considéré comme utile pour le pilotage de la recherche (3.2).

#### **3.1 Un système d'information orienté vers le reporting ...**

Si ces indicateurs ne sont pas remis en cause par les représentants de la présidence de l'université (3.1.1), ils soulignent la difficulté de disposer d'informations sûres et variées, en raison d'un SI peu fiable (3.1.2).

##### *3.1.1 Des indicateurs indispensables pour les évaluations...*

Le système incitatif de l'allocation budgétaire mis en place par la LRU repose en partie sur l'évaluation des résultats des universités, en termes d'activité et de performance à partir du nombre de chercheurs « producteurs » et l'évaluation AERES. Deux types d'indicateurs sont ainsi nécessaires : des indicateurs pour les évaluations ministérielles, et des indicateurs pour les évaluations AERES. Ils sont calculés par la cellule pilotage, qui s'appuie sur un infocentre, le logiciel Business Object (BO) étant l'interface. Le directeur de la cellule pilotage souligne que sa mission principale consiste à faire du reporting exclusivement pour la direction, par thématiques : finances, ressources humaines, masse salariale, production scientifique. Il n'y a pas de réel pilotage interne, qui irait au-delà de la production de données pour la direction, voire pour les institutions telles que le MESR, ou les évaluations de l'AERES. Les indicateurs sont donc créés et utilisés dans une optique de reporting externe, en réponse à des injonctions externes, avec pour finalité de rendre compte. Les différentes instances d'évaluation s'appuient en effet essentiellement sur des critères essentiellement quantitatifs perçus comme n'étant pas adaptés à la situation particulière de l'établissement.

*direction, pilotage, adjoint*

C'est les producteurs AERES de la dernière évaluation. Donc c'est assez clair. [...] le ministère nous dit : vous aurez tant de sous parce-que vous avez tant de producteurs, tant d'étudiants.

Finalement, les autres types d'activités semblent peu importants dans le processus de rendu de compte pour l'allocation de ressources, calculée selon le nombre de producteurs et la note attribuée par l'AERES.

*présidence, conseil scientifique, vice-président*

[...] Si vous regardez les indicateurs d'Etat, en fait, il n'y en a qu'un seul qui intéresse la recherche [...] c'est celui associé à la valorisation des travaux.

Les affirmations du Vice-président du Conseil Scientifique sont éclairantes à cet égard :

*présidence, conseil scientifique, vice-président*

Les outils qu'on a aujourd'hui, ils pourraient prêter à sourire. C'est l'évaluation AERES réalisée tous les 4 ans au niveau des unités.

[...] mais que vaut une évaluation AERES 4 ans après ? probablement pas beaucoup. Donc, ce que nous n'avons pas aujourd'hui, c'est un suivi annualisé sur des critères qui pourraient être ceux de l'AERES en termes de production scientifique par exemple.

Face au système incitatif pour l'allocation budgétaire, la direction de l'université propose la déclinaison du dispositif externe mise en place par le ministère, en mettant en place des indicateurs qui puissent être agrégés. Cette perspective de diffusion du dispositif évaluation/incitation/sanction est complètement intégrée dans les laboratoires.

### 3.1.2 ...reposant sur un système d'information peu fiable.

L'information relative à la production scientifique (contrats, publications, brevets) n'est pas encore fiabilisée, posant ainsi la question des indicateurs dans ce domaine. Le vice-président du Conseil d'Administration estime que les outils actuels ne permettent pas d'avoir d'information fiable quant à la production scientifique de l'établissement. Au-delà de l'outil, il soulève la question de la définition de la production scientifique Cette difficulté est soulignée par la direction du pilotage. Elle est de deux ordres principalement : d'une part, la définition de ce qu'est une publication (ou une production) varie d'une discipline à une autre, d'une instance d'évaluation à une autre ; d'autre part, les articles ou ouvrages ne comportent pas forcément toujours des libellés « unifiés ». Par exemple le nom de l'université tutelle principale n'est pas toujours mentionné. Ces obstacles compliquent le recensement des productions, qui devrait être fiable et rapide. En conséquence, l'indication majeure pour l'allocation des ressources, à savoir le nombre d'enseignants-chercheurs producteurs, reste complexe. Pourtant, un cadre commun pour les publications a été adopté pour les universités : le choix a été fait de s'appuyer sur Web of Science. Mais cette base n'étant pas exhaustive (en

particulier pour les publications dans les revues francophones), les « comptages » restent aléatoires. Cette difficulté à obtenir des informations, fiables et accessibles, quant à la production scientifique, a motivé la programmation d'un projet intitulé « SI-Recherche ».

En synthèse, ce projet avait pour objectif la conception d'un outil basé sur les objectifs et moyens suivants :

- fiabiliser l'information relative à la production scientifique ;
- favoriser la remontée de l'information par les auteurs eux-mêmes afin de limiter les risques de perte de qualité.

Cet outil devait être connecté à haL (hyper articles en Ligne<sup>2</sup>). Cela devait d'une part permettre une fiabilisation de données, et d'autre part éviter les multiples saisies des données de production des laboratoires, ce qui est inévitable, étant donné la multitude de demandes relatives à des enquêtes ou autres évaluations. Toutefois, ce projet n'a pas encore été mis en œuvre, l'étape de définition des besoins nécessaire à la conception de l'outil (un intranet ou une brique d'intranet) n'ayant pas abouti. La direction de la recherche insiste sur le respect de la charte de l'université, afin de pouvoir identifier les structures auxquelles attribuer les publications. Faute de respecter cette charte, votée par le conseil scientifique en octobre 2008, la direction de la recherche doit procéder à un repérage manuel des publications.

Enfin, bien que les tableaux de bord financiers soient maintenant diffusés au sein des différentes directions, l'université manque encore d'informations relatives à son activité, comme le souligne le Directeur Général des Services (DGS), fin 2012.

*direction, direction générale des services, directeur*

**Alors, ce qui manquerait en pilotage, ce sont les approches exhaustives. C'est la maîtrise de l'intégralité des éléments liés à l'activité de l'établissement. Donc il y a un premier enjeu fort, c'est d'avoir la connaissance de la maîtrise de l'intégralité de l'activité.**

Si des outils existent pour l'université dans son ensemble, du point de vue du représentant élu pour la recherche, les outils existants ne suffisent pas pour le pilotage de la recherche. La mutation vers l'autonomie très récente, la multiplicité des partenaires (autres universités et organismes de recherche) et des disciplines rendent en effet l'exercice difficile. 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. Mais, s'il en

---

<sup>2</sup> <http://hal.archives-ouvertes.fr/> : conçue par le CNRS, HAL est une « archive ouverte pluridisciplinaire HAL, est destinée au dépôt et à la diffusion d'articles scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, et de thèses, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés ».

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 à peu près identique en 2011, selon l'entretien avec le responsable de la cellule pilotage.

Pour ce qui est du cas dans son ensemble, nous pouvons dire qu'il n'y a pas de SI pour le pilotage interne et ou opérationnel pour la recherche. Si des SI sont en cours de construction, les moyens favorisant leur appropriation pour le pilotage interne ne sont pas à l'œuvre. D'une part, la cellule pilotage œuvre principalement 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.

Si l'université a déployé des moyens matériels (Entrepôt de données, BO, 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 la diffusion du plan stratégique (au sens de sa « déclinaison » en objectifs opérationnels). 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.

Le manque de fiabilité des SI est particulièrement bloquant pour mettre en œuvre des indicateurs ou autres représentations qui puissent être co-construits et partagés. Selon le responsable de la cellule pilotage, il serait certainement plus correct de parler de reporting au sujet du système de pilotage central, terme à connotation contrôle et donc moins à la mode que le terme pilotage.

### **3.2 Un système d'information peu utile au pilotage de la recherche**

Pour piloter la recherche, les directeurs de laboratoire et leurs adjoints administratifs et financiers regrettent une absence de mise en cohérence des SI des différentes tutelles (3.2.1), ce qui ne permet pas la mise en œuvre d'un SI mis en place qui corresponde à leurs besoins (3.2.2).

#### *3.2.1 Un manque de cohérence des systèmes d'information inter-tutelles*

Dans leur fonctionnement interne, les laboratoires se sentent pénalisés par l'absence d'outils communs entre les tutelles, ce qui crée une forte surcharge de travail administratif. Concrètement, ils sont souvent contraints de ressaisir les mêmes informations sur les outils de gestion spécifiques à chaque tutelle. Une complexité qui ne concerne pas seulement le budget,

mais aussi la gestion des ressources humaines, devenue plus lourde, avec la multiplication des recrutements en CDD sur les contrats de recherche.

*laboratoire, labo1, secrétaire général*

Aujourd'hui, le seul outil qui permet de faire ça, c'est Xlab... Donc **tout ce qui est saisi au laboratoire dans SIFAC est ressaisi dans Xlab** On fait une double saisie, de manière à ce que Xlab, pour nous, fasse foi au sein du laboratoire. Ce n'est pas du tout le cas de nos tutelles.]

Les directeurs des laboratoires doivent aussi systématiquement communiquer, à chacune des tutelles, les ressources budgétaires accordées par les autres tutelles. Certains s'interrogent sur la pertinence du maintien d'outils spécifiques aux tutelles, alors que les besoins en information sont identiques, que l'activité de recherche soit menée à l'Université, au CNRS ou dans un autre institut de recherche. Ainsi, faute de coordination entre les tutelles, il n'existe pas d'outils communs qui pourraient servir au moins à fournir des représentations facilitant le pilotage.

Certains laboratoires ont ainsi dû construire leurs propres outils et SI associés, afin d'obtenir les informations nécessaires d'une part au pilotage de leur activité, et d'autre part aux réponses aux multiples enquêtes, de toute nature, menées par les tutelles ou autres institutions chargées de collecter des informations sur les laboratoires.

*laboratoire, labo2, directeur*

On a assez régulièrement à répondre à des enquêtes d'un peu toute nature [...].

Nous avons toujours eu cette idée-là **d'avoir un intranet très développé et d'avoir des tableaux de bord le plus clairs possible**, surtout mis à jour à tout instant pour qu'on puisse répondre au maximum d'enquêtes, en particulier des tutelles.

Le manque de concertation entre les tutelles est à l'origine d'une absence de stratégie collective en termes de SI. Sur les 10 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 et SI 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).

*laboratoire, labo2, directeur*

Au CNRS, ça marche bien, car le CNRS a **une culture d'établissement qui fait que les UMR c'est le cœur de son activité**. Donc, ils ont mis en place des outils comme Xlab [...], outils extrêmement bien adaptés à ce dont on a besoin dans une UMR.

Si des outils de l'université doivent être utilisés, il ne s'agit pas d'outils perçus comme étant utiles aux laboratoires, mais plutôt de supports à la remontée d'informations pour l'administration centrale. Ce sont les outils du CNRS qui sont choisis pas les directeurs. Il leur semble donc important que les outils conçus s'appuient sur ce que le CNRS fait. Le

CNRS met par exemple à disposition un calendrier annuel des directeurs d'unité, qui permet d'anticiper les différents événements tout au long de l'année. Les directeurs de laboratoire savent donc quand faire des demandes (budgétaires, par exemple) ou quand faire remonter des informations. Les alertes sur la gestion des contrats de recherche (ANR, appels d'offre européens) sont aussi prévues par le CNRS.

Enfin, un secrétaire général souligne les écarts en termes de fonctionnalités, significatifs des différences d'objectifs assignés aux outils ; SIFAC<sup>3</sup> (l'outil universitaire pour le budget) est par exemple considéré comme un outil comptable, et ne « permet pas de piloter le laboratoire ».

### *3.2.2 Un système d'information qui ne répond pas aux besoins des laboratoires*

L'évaluation quadriennale reste le support le plus utilisé, même si la plupart des directeurs effectuent un bilan annuel de l'activité, avec une prospective pour l'année suivante, avec l'équipe de direction constituée. Mais cet outil d'aide au pilotage que représente l'évaluation quadriennale n'est pas supporté par un quelconque SI : pas de processus pour l'élaboration des documents et des éventuels plans d'action, ni d'outil technique facilitant la fiabilité des informations et la collecte de ces informations pour une meilleure consolidation. Les laboratoires passent donc un temps non négligeable pour construire ces documents, faute de dispositif spécifique à cette évaluation qui irait au-delà de modèles de documents, et de recommandations en termes de contenu.

Nous avons noté, au cours de notre recherche, 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, par exemple des indicateurs de suivi pour les contrats de recherche (qui constituent pour la majorité des unités plus de 60 % des ressources, hors masse salariale).

Les fonctions portées par les SI sont plutôt de l'ordre de la gestion administrative et financière des contrats, et non pas de leur pilotage en termes d'activité. Ainsi, le nombre de contrats obtenus, le nombre de réponses à des appels à projets, les différents types de partenariats sont des informations que chaque laboratoire doit construire. En effet, ils devront, d'une manière ou d'une autre, avoir ces informations, soit pour répondre à des enquêtes, soit au moment des évaluations AERES, ou plus simplement pour constituer leurs références, nécessaires à la réponse aux différents appels à projets. Il n'est pas non plus possible de relier un contrat à une

---

<sup>3</sup> Système d'Information Financier Analytique et Comptable

équipe, une production (publication, brevet...) à un contrat. Pourtant, ces informations sont utiles à une connaissance plus fine de l'activité, elle-même nécessaire au pilotage de l'action. Le budget ne donne guère d'information, faute d'une connaissance fine de l'activité.

En interne, les laboratoires manquent donc d'outils et d'informations pour le suivi des projets en termes budgétaires. Globalement, ils regrettent l'absence d'outils d'aide au pilotage pour mener leurs activités, même s'ils ont conscience des difficultés de l'administration centrale pour fiabiliser les informations et déployer des outils adaptés. Confrontés à ces difficultés, les directeurs et adjoints administratifs et financiers suggèrent un SI qui permette de consolider les informations au niveau du laboratoire.

*laboratoire, labo1, secrétaire général*

SIFAC ne permet pas de piloter le laboratoire. Donc il faut qu'on ait un outil intermédiaire comme, au niveau du CNRS, on a Xlab et ils ont BFC au niveau comptable. Il faudrait qu'on ait à peu près l'équivalent pour pouvoir gérer au quotidien au niveau du laboratoire.

En externe, ils constatent aussi une insuffisance de visibilité sur l'activité des autres laboratoires, et de connaissance des partenaires de l'université ainsi que du type d'activités menées par les différents laboratoires avec ces partenaires.

Les laboratoires soulignent ainsi les difficultés pour disposer **d'informations fiables** tant en interne qu'en externe, faute de SI adaptés. Le DGS de l'université, au cours de notre entretien mené en septembre 2012, confirme ce manque en termes de SI, support au pilotage opérationnel.

#### **4 Discussion.**

Les dispositifs de pilotage de la recherche (indicateurs, logiciel SIFAC) ne sont pas appropriés par les responsables des laboratoires pour diverses raisons : une multiplication des SIG, un manque perçu de fiabilité des informations (interprétations différentes de la définition des indicateurs, absence de concertation ou consignes). Ces diverses raisons sont essentiellement liées au manque de coordination entre les tutelles des laboratoires de recherche. De ce fait, les directeurs de laboratoires et leurs adjoints continuent à n'utiliser que « leurs » propres outils et logiciels, qui les aident à piloter et mettre en place une politique de recherche.

Nous pouvons affirmer que les outils préconisés et mis en place au niveau de l'administration de l'université ne sont pas appropriés par les responsables des laboratoires car ils n'intègrent pas les informations dont ceux-ci ont besoin pour piloter leurs services. Pourtant, ils sont obligés d'alimenter ces outils. Ils en font alors ce qu'on peut appeler une sous-utilisation, non

pas évaluée quantitativement, mais qualitativement : c'est l'utilisation de reporting, à savoir basée sur les relations entre une unité et l'échelon supérieur (reporting, légitimité - Cavalluzzo et Ittner, 2004) afin de « rendre compte ». C'est ce que Chatelain-Ponroy et al. (2013) qualifient, en s'inspirant de Simons (1995), de contrôle à des fins de légitimité (utilisation conforme au Code de l'éducation). SIFAC est ainsi utilisé pour alimenter le reporting (comptable et budgétaire) de l'administration centrale, et non pour participer au pilotage de la recherche dans les laboratoires, comme préconisé par l'IGAENR. Les indicateurs sont renseignés pour l'université dans son ensemble, mais ils ne sont pas utilisables dans les laboratoires pour le pilotage de la recherche : pour allouer et répartir des moyens entre les équipes par exemple ou pour choisir les axes de recherche ou pour prendre des décisions d'investissement. Les responsables des laboratoires « subissent » les logiciels et outils perçus comme étant imposés par l' « extérieur » (tutelle ministérielle, administration de l'université) et inadaptés à leur fonctionnement. Il n'existe donc pas, à ce jour, de SI qui permette le pilotage de la recherche dans l'université, au-delà d'un système d'indicateurs dédié au reporting de l'administration centrale vers les tutelles.

Plusieurs recherches ont questionné les SIG mis en œuvre dans les universités pour répondre à cet impératif de pilotage. Qu'il s'agisse de Nabucco (Guilhot, 2000) ou de comptabilité analytique (Drevet et al., 2012), les auteurs soulignent les « actes manqués ». Guilhot (2000, p.100) estime que l'échec de Nabucco s'explique justement par la conduite de changement top-down. Nos résultats, obtenus grâce à des méthodes qualitatives, rejoignent les résultats d'une enquête récente, basée sur un questionnaire diffusé dans toutes les universités françaises, qui met en avant une utilisation prépondérante des SI pour le reporting et moins pour le pilotage (Chatelain-Ponroy et al., 2013).

L'absence de participation de l'ensemble des parties prenantes à la construction du dispositif, la conception des outils à l'extérieur de l'organisation, et la perspective du pilotage essentiellement instrumentale sont en synthèse les difficultés relevées par les auteurs.

Notre méthode des cas enchâssés apparaît comme étant particulièrement adaptée à notre objet de recherche, et cela pour deux raisons. Premièrement, elle permet de dépasser les généralités des études focalisées sur l'adoption des SI (ou des outils de gestion), généralement mesurée par des indicateurs quantitatifs : le même SI, la même technique ou le même outil peuvent avoir des utilisations différentes eu égard à l'objectif et à la finalité (fonction) que les utilisateurs lui donnent réellement. Deuxièmement, elle permet de voir comment les organisations et les services d'une organisation se perçoivent comme étant extérieurs par rapport à d'autres. Cela est d'autant plus manifeste pour les organisations universitaires, qui,



d'une part, intègrent des composantes plus ou moins « externes » (telles les laboratoires de recherche qui ont également une autre tutelle comme le CNRS) et qui, d'autre part, sont elles-mêmes « enchâssées » dans le système d'enseignement supérieur, au fonctionnement complexe, se caractérisant par les rapports de force entre les établissements, le ministère et la profession (Musselin, 2001).

Si des résultats similaires (prévalence des utilisations pour le reporting) ont été mis en évidence pour d'autres organisations (Cavalluzzo et Ittner, 2004), d'autres recherches pourront se pencher sur cette question dans des organisations différentes, ce qui pourrait permettre d'évaluer l'appropriation des SI de pilotage de la performance.

## **Conclusion**

Six ans après la LRU, quatre ans après les premiers passages aux RCE, cette étude vise donc à effectuer un état des lieux du dispositif de pilotage de la recherche dans une université française.

Notre étude, basée sur la méthode des cas enchâssés, montre que le dispositif mis en place (à travers les indicateurs et les SI qui permettent de les calculer) est un outil de reporting et non pas de pilotage. En effet, le dispositif (SI) fonctionne selon une vision trop instrumentale de l'utilisation des outils de contrôle de gestion, sans création de sens avec et par les utilisateurs. Ce dispositif exogène et implémenté selon une logique top-down, reste « extérieur » à l'organisation, par rapport à laquelle il est « découplé ». Il n'y a donc pas d'appropriation, alors que l'appropriation aurait permis de passer à un outil de pilotage qui fait sens pour les acteurs, ce qui suppose de se donner du temps pour les négociations et concertations. En revanche, les laboratoires de recherche sous tutelle CNRS utilisent le logiciel Xlab<sup>4</sup>, mis en place par le CNRS, qui facilite le pilotage en interne, même s'il n'est pas suffisant. Par conséquent, les laboratoires doivent renseigner les informations à la fois dans le logiciel implémenté par l'administration de l'université et le logiciel CNRS.

Notre recherche ne porte pas exclusivement sur une technologie de l'information, ni sur un SI indépendamment de l'objectif de son implémentation. Nous nous intéressons aux outils de gestion, notamment aux outils de mesure de la performance, en tant que SI à visée de reporting ou de pilotage. Cette recherche permet de mieux comprendre les réels impacts sur l'organisation universitaire d'outils imposés au nom du nouveau management public.

---

<sup>4</sup> Logiciel de gestion budgétaire et financière conçu pour répondre aux besoins des unités de recherche du CNRS en matière de gestion.

## Bibliographie

- Augé B., Naro G., et Vernhet A. (2010), “*Management Control For the Service of University Government; Stage Statement on the designing of a Balanced Scorecard in a French University*”, 6th International Conference On Accounting, Auditing and Management in Public Sector Reforms, Copenhagen.
- Beaudry A. et Pinsonneault A. (2005), “*Understanding user responses to information technology: A coping model of user adaptation*”. MIS Quaterly, 29(3), pp.493-524.
- 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 (1133).
- Bèzes, P. et Demazière, D., (2011), « *Introduction de « New Public Management et professions dans l'État : au-delà des oppositions, quelles recompositions ?* », Sociologie du Travail, 53 (3), pp.293-305.
- Carassus D., Baradat C. et Dupuy E. (2011), « *La caractérisation du pilotage universitaire : des pratiques adaptées à leur nouveau contexte ?* » Colloque scientifique de l'AIRMAP.
- Cavalluzzo K.S., Ittner C.D. (2004), “*Implementing Performance Measurement Innovations: Evidence from Government, Accounting Organizations and Society*”, 29, pp.243–267.
- Chatelain-Ponroy S., Mignot-Gerard S., Musselin C., Sponem S., (2013), « *De l'opposition "politiques/administratifs" au clivage "centre/périphérie* » : les divergences de perception des outils de mesure dans les universités”, Politiques et Management Public, 30(4), pp. 495-518.
- Dreveton, B., Lande, E. et Portal, M. (2011), « *L'instrumentation des activités publiques. Le cas d'une université* », Congrès de l'AFC, Montpellier.
- Estermann T., Nokkala T. et Steinel M. (2011), « *University Autonomy in Europe II - The scorecard* », European University Association, Brussels.
- Goy H. (2008), « *Pour une approche instrumentale du développement stratégique des organisations publiques : le cas d'une université française pluridisciplinaire de taille moyenne* », Politiques et management public, 26(4), pp.63-86.
- Greenan N., Hamon-Cholet S., Moatty F., Rosanvallon Jérémie (2012), « *TIC et conditions de travail. Les enseignements de l'enquête COI* », Rapports de recherche du CEE, Centre d'études de l'emploi, n°77, juin, 201 p.
- Grimand A. (2012), « *L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences.* » Management & Avenir, 54 (4), pp. 237-257.
- Guilhot B. (2000), « *Le contrôle de gestion dans l'université française* », Politiques et management public, 18(3), pp. 99-120.
- Leonard-Barton D. (1988), « *Implementation as Mutual Adaptation of Technology and Organization*», Research Policy, 17, pp. 251-267.
- Locke W., Cummings W. K. et Fisher D. (Éd.) (2011), “*Changing Governance and Management in Higher Education. The Perspectives of the Academy*”, Springer, Berlin.
- Lorino, P. (1995), *Comptes et récits de la performance. Essai sur le pilotage de l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris.

- Martineau, R. 2008, « Les outils de gestion, lieu de rencontre entre théorie et pratique : une revue de littérature », Congrès des IAE, Lille.
- Marx K. (1959), *Economic and Philosophic Manuscripts of 1844*, Progress Publishers, Moscow.
- Moisdon, Jean Claude, éd. (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Seli Arslan, Paris.
- Musselin C., (2001), *La longue marche des universités françaises*, PUF, Paris.
- Ollman B. (1971), *Alienation: Marx's Conception of Man in Capitalist Society*, Cambridge University Press, NY.
- Ologeanu-Taddei R., Staii A. (2008), « Comment analyser l'appropriation ? Le défi de l'opérationnalisation empirique », Actes de la 13ème conférence de l'AIM - pré-ICIS, Paris, Université Dauphine.
- Reix, R. 2004, « *Systèmes d'information et management des organisations* » (5e édition.). Vuibert, Paris.
- Simons R., (1995), *Levers of Control*, Harvard University Press, Boston.
- De Vaujany F. X. (2005), « *De la pertinence d'une réflexion sur le management de l'appropriation des objets et outils de gestion* », In *De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, ed. F. X. de Vaujany, 223-234, kindle. EMS - Management et Société, Paris.
- Yin, R. K. (2008), *Case Study Research : Design and Methods*, 4th Revised edition, Sage.