



© Conférence des présidents d'université – Université Paris Descartes

Le contexte

Questions de
recherche

L'innovation
comme
perception

Le management
injonctif des
politiques
publiques

Recherche de
compréhension

Retour sur
l'enquête

Discussions

Une innovation dite relative dans les universités : entre perception et injonction

Bertrand MOCQUET

Agence de Mutualisation des Universités et établissements (Amue)
Laboratoire MICA, Université Bordeaux- Montaigne, France
Associé au CRESEM, Université de Perpignan, France

bertrand.mocquet@amue.fr



© Conférence des présidents d'université – Université Paris Descartes

Le contexte

Le contexte

Un système universitaire en changement

- Jusqu'au milieu du XXe siècle, une régulation étatico-professionnelle, héritée de l'université impériale napoléonienne (Musselin, 2001)
- Un système mondialisé aujourd'hui basé sur l'économie de la connaissance : « *penser la contribution de l'ESR au marché, et penser l'ESR comme un marché* » (Mignot-Gérard, Normand, & Ravinet, 2019)
- Une mise à l'épreuve par un « ordre global » qui véhicule le modèle d'une université rationalisée (Meyer et Ramirez, 2012),
- Frénésies des politiques publiques entre 2007 et 2013 développant notamment l'autonomie des établissements (LOLF, LRU etc...), le passage aux Responsabilités et Compétences Élargies (RCE)

Questions de recherche

L'innovation comme perception

Le management injonctif des politiques publiques

Recherche de compréhension

Retour sur l'enquête

Discussions



© Conférence des présidents d'université – Université Paris Descartes

Le contexte

Le contexte

Questions de
recherche

L'innovation
comme
perception

Le management
injonctif des
politiques
publiques

Recherche de
compréhension

Retour sur
l'enquête

Discussions

Des usages numériques en changement

- 89% d'internautes en France, 8 français sur 10 connectés quotidiennement, le smartphone est l'équipement le plus utilisé pour accéder à Internet (Mission société numérique, 2018)
- Les jeunes utilisent abondamment les ressources numériques (Devauchelle, 2019)
- Le numérique comme levier pédagogique à l'université (Duguet, Morlaix, 2018)
- La transformation pédagogique numérique s'appuie sur de nouvelles compétences des enseignants-chercheurs, avec la nécessité d'un accompagnement de pratiques pédagogiques en voie de transformation (Massou, Lavielle-Gutnik, 2017)



© Conférence des présidents d'université – Université Paris Descartes

Le contexte

Un double changement visible dans la presse généraliste

- Le contexte
- Questions de recherche
- L'innovation comme perception
- Le management injonctif des politiques publiques
- Recherche de compréhension
- Retour sur l'enquête
- Discussions





© Conférence des présidents d'université – Université Paris Descartes

Questions de recherche

Le contexte

Questions de
recherche

L'innovation
comme
perception

Le management
injonctif des
politiques
publiques

Recherche de
compréhension

Retour sur
l'enquête

Discussions

- Comment sont reliés les concepts de numérique et d'innovation dans les établissements de l'Enseignement supérieur ?
- Comment certains établissements ont adouci l'effet « destructeur » de l'arrivée du numérique ?
- Quelle forme de management a été mis en place pour les dispositifs innovants ?



© Conférence des présidents d'université – Université Paris Descartes

L'innovation comme une perception

Le contexte

Questions de recherche

L'innovation comme perception

Le management injonctif des politiques publiques

Recherche de compréhension

Retour sur l'enquête

Discussions

Approche sémiotique (Fontanille, 1998, p.38)

Il y a innovation si

- « Elle doit pouvoir indiquer une direction à suivre et orienter le désir des sujets : les deux termes d'une différence élémentaire doivent donc être orientés (un pôle positif, un pôle négatif). »
- « Elle doit être perceptible et les qualités sensibles de l'objet doivent fournir une bonne indication de l'orientation positive du changement. »
- « La valeur ajoutée doit, rappelons-le, être en décalage par rapport à la cause du changement, et par rapport au manque initial. »

L'innovation comme une perception

Le contexte

Questions de recherche

L'innovation comme perception

Le management injonctif des politiques publiques

Recherche de compréhension

Retour sur l'enquête

Discussions

Valeurs différentielles de l'innovation

- Innovation absolue = brevet
- Existe-t-il d'autres formes d'innovations ?

Approche lexicographique du relatif (TLFI)

- « *Qui devrait être comparé avec la moyenne des notions, des choses ou des êtres de même espèce, et ne peut être évalué en soi, d'une façon indépendante (d'apr. Lal. 1968).* »

Nous nous intéressons ici à l'innovation dite relative. En quoi une innovation dans un établissement peut-être comparée avec la moyenne des innovations dans les autres établissements ?

Le contexte

Questions de recherche

L'innovation comme perception

Le management injonctif des politiques publiques

Recherche de compréhension

Retour sur l'enquête

Discussions

Profondes mutations des politiques publiques (Muller, 2018, p.4)

- montée en puissance de l'État régulateur
- multiplication des interventions publiques dans tous les domaines de la vie quotidienne
- profonde remise en cause des modèles d'action

L'Enseignement supérieur et de la recherche

- Loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités,
- Loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche , 2013-660 § (2013) et enfin
- Loi n° 2018-166 du 8 mars 2018 relative à l'orientation et à la réussite des étudiants. , 2018-166 § (2018).

Le contexte

Questions de
recherche

L'innovation
comme
perception

Le management
injonctif des
politiques
publiques

Recherche de
compréhension

Retour sur
l'enquête

Discussions

Rôle des instruments incitatifs de l'Etat dans l'Enseignement supérieur et de la recherche (Muller, 2013)

- « un changement des objectifs des politiques et, plus généralement, des cadres normatifs qui orientent l'action publique ;
- un changement des instruments qui permettent de concrétiser et de mettre en mouvement l'action publique dans un domaine ;
- un changement des cadres institutionnels qui structurent l'action publique dans le domaine concerné »

Effort maintenu par les différents instruments pour atteindre la finalité de la politique publique

On constate un pilotage du changement législatif par appel à projets

Le contexte

Questions de recherche

L'innovation comme perception

Le management injonctif des politiques publiques

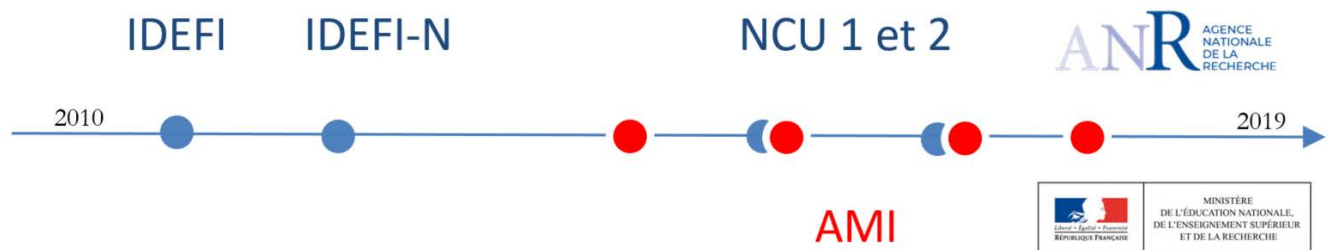
Recherche de compréhension

Retour sur l'enquête

Discussions

Instruments incitatifs de l'Etat dans l'Enseignement supérieur et de la recherche

- Les appels à manifestation d'intérêt AMI
- Les Initiatives d'excellence en formations innovantes ou IDEFI
- Les Initiatives d'excellence en formations innovantes numériques (IDEFI-N)
- Les Nouveaux Coursus Universitaires NCU



Instrument incitatif de l'Etat dans l'Enseignement supérieur et de la recherche

- Les appels à manifestation d'intérêt AMI

Instruments	Budget	Lauréats	
AMI2016 : accélérer la transformation pédagogique	1,5M€ avec un plafond de 70000€ par projet	29 projets d'universités ou établissements	12 projets d'UNT (université numérique thématique)
AMI2017 : susciter et favoriser l'évolution des dispositifs, des pratiques et la dynamique de transformation de l'enseignement supérieur	1,5M€ avec un plafond de 70000€ par projet	24 projets d'universités ou établissements	3 projets d'UNT
AMI2018 : favoriser la mise en place de « solutions durables et structurelles »	1,5M€ avec un plafond de 70000€ par projet	23 projets d'universités ou établissements	1 association professionnelle
AMI2019 : s'interroger sur les modalités pédagogiques à mettre en œuvre pour améliorer la réussite et permettre à chacun de construire le parcours le plus adapté à son profil et à son projet d'études.	1,5M€ avec un plafond de 70000€ par projet	24 projets d'universités ou établissements	1 association professionnelle

Ces quatre instruments ont permis la mise en place de 117 dispositifs, dont 100 pour des universités et établissements.

Le contexte

Questions de recherche

L'innovation comme perception

Le management injonctif des politiques publiques

Recherche de compréhension

Retour sur l'enquête

Discussions

Le contexte

Questions de
recherche

L'innovation
comme
perception

Le management
injonctif des
politiques
publiques

Recherche de
compréhension

Retour sur
l'enquête

Discussions

Instruments incitatifs de l'Etat dans l'Enseignement supérieur et de la recherche

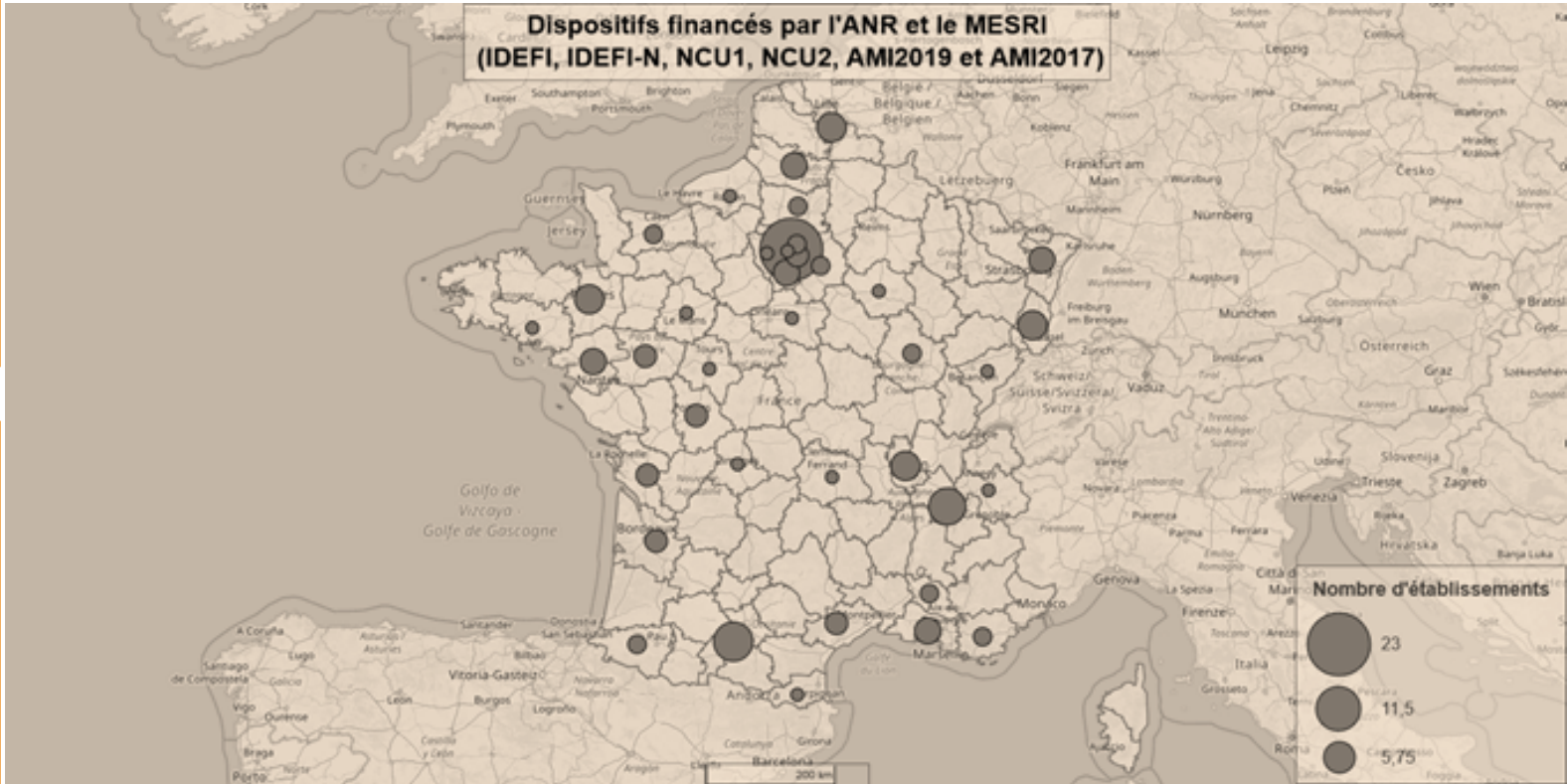
- Les Initiatives d'excellence en formations innovantes ou IDEFI
 - 36 projets IDEFI : dotation globale de 184 millions d'euros.
- Les Initiatives d'excellence en formations innovantes numériques (IDEFI-N)
 - 12 projets IDEFIN : montant global de 12,3 M€
- Les Nouveaux Coursus Universitaires NCU
 - 36 projets NCU : montant 325M€



© Conférence des présidents d'université – Université Paris Descartes

Management injonctif public

- Le contexte
- Questions de recherche
- L'innovation comme perception
- Le management injonctif des politiques publiques
- Recherche de compréhension
- Retour sur l'enquête
- Discussions



Cartographie des lauréats par département de domiciliation de l'établissement porteur



Le contexte

Questions de
recherche

L'innovation
comme
perception

Le management
injonctif des
politiques
publiques

Recherche de
compréhension

Retour sur
l'enquête

Discussions

Le rôle des managers intermédiaires de ces dispositifs (Fanghanel, 2009, p.170)

- « motiver ses collègues, les engageant parfois dans des initiatives qui semblent à contre-courant de leurs intérêts propres (audits, évaluations, restructurations, etc.) ;
- créer une vision qui inspire, soit partagée par toute l'équipe et soit inscrite dans les structures opérationnelles ;
- développer une culture de collaboration ;
- mettre en œuvre des changements qui respectent les idées et les valeurs locales. »



© Conférence des présidents d'université – Université Paris Descartes

Recherche de compréhension

Le contexte

Questions de recherche

L'innovation comme perception

Le management injonctif des politiques publiques

Recherche de compréhension

Retour sur l'enquête

Discussions

Approche pluridisciplinaire

- Caractéristique des sciences de l'information et communication

Modèle inductif et interprétatif

- qui se construit à partir des études de cas dans lequel nous cherchons des significations

Recueil de données

- auprès d'université ou du site de l'ANR.
- Par enquête par questionnaire

Analyse basée aussi sur notre expérience professionnelle,

- d'un point de vue ethnographe au sein de l'Enseignement supérieur et de la recherche
- un recueil de données

Le contexte

Questions de recherche

L'innovation comme perception

Le management injonctif des politiques publiques

Recherche de compréhension

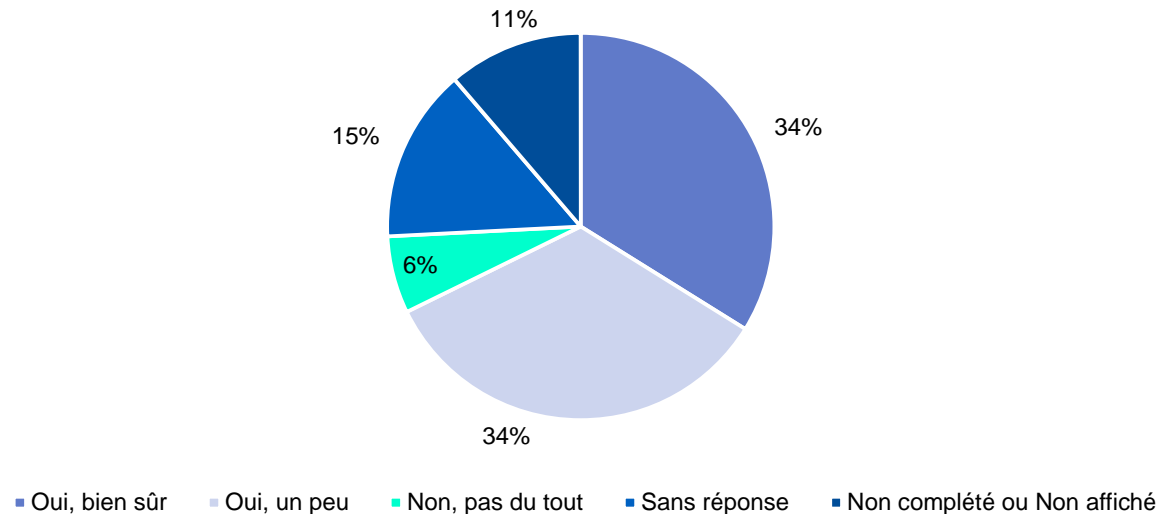
Retour sur l'enquête

Discussions

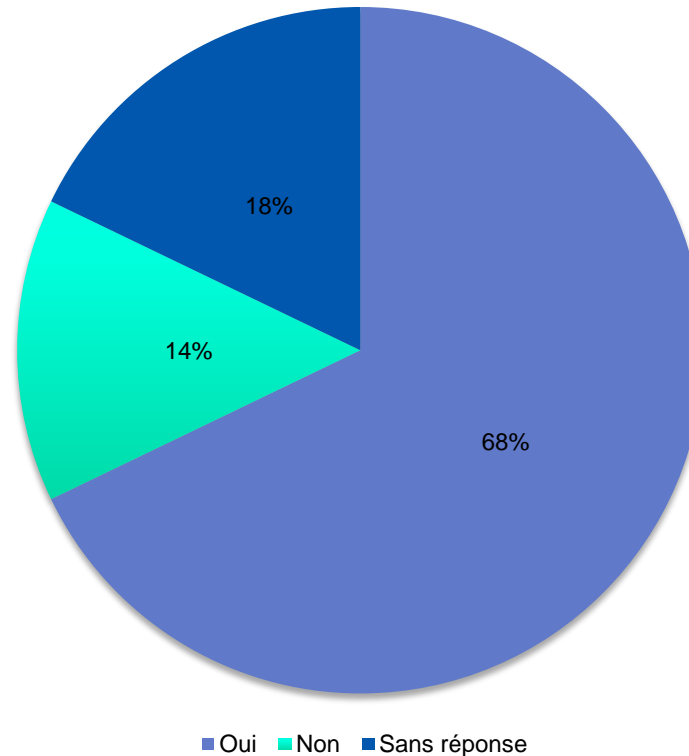
Enquête par questionnaire à destination de la communauté ESR

- 62 répondants (ne pas tirer de généralités, mais chercher des tendances)

Connaissance des instruments



Selon vous, cela nécessite-t-il des compétences nouvelles pour manager ce type de dispositif ?



Le contexte

Questions de recherche

L'innovation comme perception

Le management injonctif des politiques publiques

Recherche de compréhension

Retour sur l'enquête

Discussions

Le contexte

Questions de recherche

L'innovation comme perception

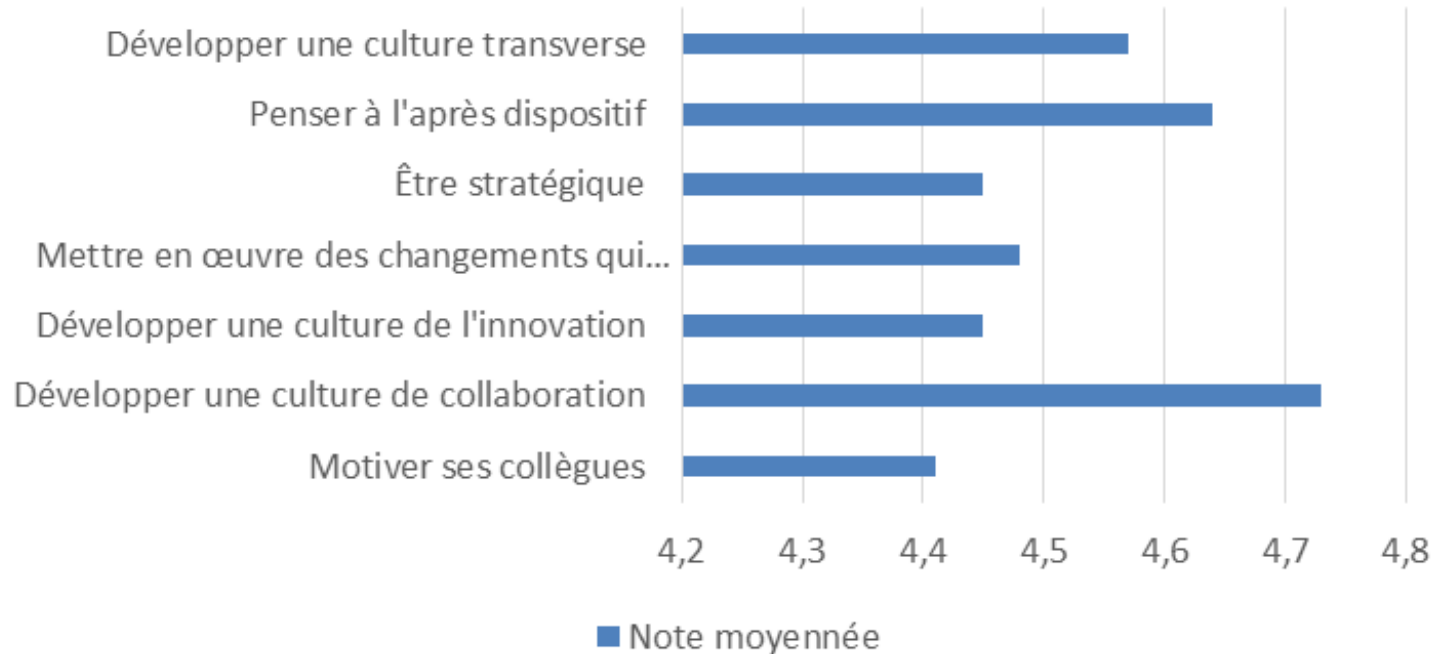
Le management injonctif des politiques publiques

Recherche de compréhension

Retour sur l'enquête

Discussions

Note moyennée





© Conférence des présidents d'université – Université Paris Descartes

Retour sur le focus groupe

Le contexte

Questions de recherche

L'innovation comme perception

Le management injonctif des politiques publiques

Recherche de compréhension

Retour sur l'enquête

Discussions

Focus groupe avec 6 personnes (2 IDEFI, 2 NCU, 2 AMI, 2 IDEFIN) ayant répondu accepter de poursuivre les échanges

- Organisé fin septembre
- Une visioconférence de deux heures
- Une assistance pour prendre en transcription les propos recueillis
- Une grille de guidage
 - Présentation de votre « projet » de votre organisation
 - Réalisation, ce qui est innovant
 - Le management de votre service
 - La perception de votre innovation



© Conférence des présidents d'université – Université Paris Descartes

Retour sur le focus groupe

Le contexte

Questions de recherche

L'innovation comme perception

Le management injonctif des politiques publiques

Recherche de compréhension

Retour sur l'enquête

Discussions

Des universités s'organisent pour répondre à ces appels à projet.

- Il est apparu que des stratégies de réponse aux appels à projet existe dans les universités et établissements qui remportent des appels à projets.
- Elles prennent la forme d'équipe dépôt de projets, de prestations pour la rédaction, de participation des équipes déjà en place dans des projets innovants, de cellule innovation dans l'organigramme.

A contrario quand le fil stratégique se casse (départ de personnes clés, changement d'équipe de gouvernance), il est plus difficile de remporter à nouveau



© Conférence des présidents d'université – Université Paris Descartes

Retour sur le focus groupe

Le contexte

Questions de recherche

L'innovation comme perception

Le management injonctif des politiques publiques

Recherche de compréhension

Retour sur l'enquête

Discussions

Chaque innovation locale produit un effet positif ou négatif, au moins en local.

- Sous l'effet de ce qui est produit, les organisations sont interpellées par l'arrivée des équipes « innovantes »
- Deux extremums ont été cités
 - Une forte liaison entre les services dits innovants et les services des universités et établissements
 - Un décollement du service innovant, qui vit sa vie de manière hors sol par rapport à la vie courante de l'université ou établissements
- Le service innovant est considéré comme une start-up, qui essaye et transfère au besoin les réussites vers l'université ou établissement
- Le service innovant a le droit à l'échec pas les services de l'université



© Conférence des présidents d'université – Université Paris Descartes

Retour sur le focus groupe

Le contexte

Questions de recherche

L'innovation comme perception

Le management injonctif des politiques publiques

Recherche de compréhension

Retour sur l'enquête

Discussions

Les dispositifs cités contribuent à manager le changement et permettent aux universités de bénéficier de moyen pour se transformer.

- Grâce aux moyens attribués par notre IDEFI, nous avons pu rattraper notre retard
- Nous ne pouvons pas mettre en place la loi ORE sans moyen, le NCU va nous aider.
- Nous avons pu embaucher un chef de service pour la partie pédagogie numérique, c'est un vrai plus pour le service rendu que d'avoir un cadre à cet activité.



© Conférence des présidents d'université – Université Paris Descartes

Retour sur le focus groupe

Le contexte

Questions de recherche

L'innovation comme perception

Le management injonctif des politiques publiques

Recherche de compréhension

Retour sur l'enquête

Discussions

Il est compliqué de faire connaître son innovation au reste de la communauté

- Nous avons peu parlé de ce que nous faisons en dehors des réseaux IDEFI ou au sein de l'université, nous n'avons pas pris le temps
- Le colloque IDEFI de décembre va nous permettre cela, enfin !
- Nous ne savions pas que c'était si intéressant en dehors de notre université

Le contexte

Questions de
recherche

L'innovation
comme
perception

Le management
injonctif des
politiques
publiques

Recherche de
compréhension

Retour sur
l'enquête

Discussions

En quoi est-ce du management 2.1 ?

- Management 1.0, avant la loi de 2007, fonctionnement de type bureaucratique
- Management 2.0, après le passage à l'autonomie et c'est concomitant avec l'arrivée du numérique
- Management 2.1, ce serait travailler aujourd'hui :
 - Avec un fonctionnement de financement de l'Etat par appel à projets
 - En faisant une articulation entre contrainte publique et contrainte de marché
 - L'utilisation du concept d'innovation comme environnement pour conduire le changement,
 - Une nécessité de créer un nouveau modèle marketing de l'établissement l'Enseignement supérieur étant, et on peut le déplorer, devenu un marché mondial, il est traité comme tel
 - Disposer de nouvelles compétences pour les managers intermédiaires et les dirigeants



© Conférence des présidents d'université – Université Paris Descartes

Le contexte

Questions de
recherche

L'innovation
comme
perception

Le management
injonctif des
politiques
publiques

Recherche de
compréhension

Retour sur
l'enquête

Discussions

Merci de votre attention.
Voici venu le temps des...
questions

Plus d'interactions après cette communication ?

#TransfoNumDuSup



@BertrandMocquet