



HAL
open science

Choix Organisationnels et Performance des Services Publics

Simon Porcher

► **To cite this version:**

Simon Porcher. Choix Organisationnels et Performance des Services Publics. Gestion et management. Université Paris 1 IAE de Paris, 2016. tel-01964301

HAL Id: tel-01964301

<https://hal.science/tel-01964301>

Submitted on 21 Dec 2018

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.

UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON-SORBONNE
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES
DE PARIS

ÉQUIPE DE RECHERCHE GREGOR - EA 2474

CHOIX ORGANISATIONNELS ET PERFORMANCE DES SERVICES
PUBLICS

Le cas du service public de l'eau en France

NOTE DE SYNTHÈSE

présentée et soutenue publiquement le 3 octobre 2016

en vue de l'obtention de

L'HABILITATION À DIRIGER LES RECHERCHES

par

SIMON PORCHER

Coordinateur

MME GÉRALDINE SCHMIDT

(Professeur, IAE de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne)

Rapporteurs

M. BENOÎT DEMIL

(Professeur, IAE de Lille, Université Lille 1)

M. RODOLPHE DURAND

(Professeur, HEC Paris)

Suffragants

M. RÉGIS CŒURDEROY

(Professeur, ESCP Europe)

M. STÉPHANE SAUSSIER

(Professeur, IAE de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne)

*L'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne n'entend
donner aucune approbation ni improbation aux
opinions émises dans ce document; ces opinions
doivent être considérées comme propres à leur auteurs.*

Remerciements

Je tiens à remercier le Professeur Géraldine Schmidt pour son soutien, ses conseils et ses encouragements qui ont joué un rôle déterminant dans mon parcours académique. Je lui suis très reconnaissant d'avoir accepté de superviser mon Habilitation à Diriger des Recherches (HDR), mais également pour ses relectures et précieux conseils.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude aux Professeurs Régis Cœurderoy, Benoît Demil, Rodolphe Durand et Stéphane Saussier qui me font l'honneur de participer à ce jury. Leurs travaux et leurs trajectoires sont source d'inspiration et me donnent un point d'horizon à fixer pour la suite de ma carrière.

Je tiens à remercier également tous les chercheurs, professionnels d'entreprise et étudiants qui ont travaillé, interagi avec moi ou participé à la relecture de mes travaux. Je fais référence à certains d'entre eux dans les pages qui suivent; les autres se reconnaîtront dans certains travaux, conclusions ou éléments de langage. Grâce à eux, les résultats de mes recherches ont plus de sens.

J'aimerais dédier ce travail à ceux qui savent: mes parents et mon frère Thomas.

Simon

Avant-propos

Cette note de synthèse présente mes activités de recherche depuis 2009, analyse les apports et limites de ces travaux et les perspectives qu'ils ouvrent en vue de l'obtention du diplôme d'Habilitation à Diriger les Recherches (HDR).

Selon l'arrêté du 5 juillet 1984 (modifié le 23 novembre 1988), l'HDR sanctionne "le caractère original de la démarche dans un domaine de la science, de l'aptitude à maîtriser une stratégie de recherche dans un domaine scientifique ou technologique suffisamment large et de la capacité à encadrer de jeunes chercheurs". Cette note de synthèse présente les éléments qui témoignent de l'originalité de mes travaux de recherche, de ma capacité à dessiner un projet porteur pour les prochaines années et de mes compétences d'encadrement de chercheurs.

Mon itinéraire de recherche a été marqué par les multiples collaborations et échanges avec des collègues de différentes universités et de différents courants théoriques, voire de divers champs académiques. Mes postes de doctorant

puis de maître de conférences à l'IAE de Paris où je fais partie de la chaire économie des partenariats public-privé ont été déterminants dans le champ de mes recherches. Grâce au Professeur Stéphane Saussier, j'ai pu m'intégrer dans un réseau international de chercheurs de premier rang qui comporte des Prix Nobel d'économie comme Douglass North ou Oliver Williamson, des chercheurs de rang mondial en sciences de gestion comme Joanne Oxley ou Brian Silverman, mais également de nombreux professionnels non-académiques de la gestion des services publics, qu'ils travaillent pour le secteur privé ou public. Mes passages dans des groupes spécifiques de recherche en management public à l'ESCP Europe, MinesParisTech, l'IAE Gustave Eiffel, l'Institut Universitaire Européen de Florence et la London School of Economics and Political Science, et mon insertion dans les associations internationales de recherche tels que l'EURAM et l'Academy of Management, m'ont permis d'étendre mon réseau dans le domaine du management public. Cette bonne insertion s'est concrétisée par plusieurs publications, des prix d'excellence pour la recherche, notamment le prix de la meilleure thèse de l'Academy of Management dans cette discipline, une dizaine de contrats de recherche avec des entreprises privées et des agences publiques, et des sollicitations de plus en plus régulières pour être évaluateur dans les meilleures revues de sciences de gestion comme le Journal of Management Studies et la Public Administration Review.

L'année passée à la London School of Economics, où je suis encore *visiting lecturer*, représente un tournant important de ma carrière. J'ai eu la chance d'avoir Gwyn Bevan comme mentor pour l'enseignement, David Marsden comme mentor pour la recherche et de travailler sur quelques missions avec le directeur du département de l'époque, Michael Barzelay. J'y ai construit un réseau dense de recherche sur mes thématiques, dans un pays qui est

un véritable laboratoire d'expérimentations de la réforme des services publics depuis les années 1980. La vie académique de la London School of Economics m'a permis de tirer certains enseignements de la vie de chercheur: on a *parfois* raison d'avoir tort car changer la manière dont pense une profession prend du temps. Il faut, en tant que chercheur, assumer le champ de recherche choisi, les méthodologies utilisées et les résultats de ses travaux. Orienter ses recherches vers ce que demande la profession peut être fructueux pour sa situation personnelle à court terme mais insuffisamment fécond pour son champ de recherche à long terme.

Mon objectif a toujours été d'être enseignant-chercheur à la Sorbonne. Elle est le symbole de la jeunesse et du savoir à la française. J'y ai passé près de huit ans en tant qu'étudiant et quasiment autant de temps en tant qu'enseignant-chercheur. Cette attraction pour le système français vient peut-être du fait qu'il semble que le discours scientifique soit ici encore moins bien reçu que dans les pays anglo-saxons, ce qui nécessite un effort de communication supplémentaire des enseignants-chercheurs. Bourdieu (1984) dans Questions de sociologie a ainsi caractérisé le discours scientifique:

Dans la lutte contre le discours des haut-parleurs, hommes politiques, essayistes, journalistes, le discours scientifique a tout contre lui: les difficultés et les lenteurs de son élaboration, qui le fait arriver, le plus souvent, après la bataille; sa complexité inévitable, propre à décourager les esprits simplistes et prévenus ou, simplement, ceux qui n'ont pas le capital culturel nécessaire à son déchiffrement; son impersonnalité abstraite, qui décourage l'identification et toutes les formes de projections gratifiantes, et

surtout sa distance à l'égard des idées reçues et des convictions premières.

En France, la recherche est aussi un combat contre le scepticisme et les idées reçues notamment parce que les enseignants-chercheurs n'ont pas l'aura qu'ils ont dans les pays anglo-saxons. Cela ne rend pas moins passionnante l'activité de recherche en France. Nous devons prouver, chaque jour, que nos résultats peuvent contribuer à l'amélioration des outils de gestion et à la compréhension des rapports de force au sein des organisations, entre différentes organisations ou dans les réseaux sociaux. Les travaux de recherche dont les résultats sont présentés dans cette note de synthèse tentent d'aller dans ce sens.

Table des Matières

Avant-propos	2
Introduction	7
I Présentation et discussions des principaux résultats	33
1 Les choix organisationnels dans le service public de l'eau: coûts de transaction et théorie des ressources	37
1.1 Le lien entre mode de gestion et performance	39
1.2 L'utilisation conjointe de deux modes de gestion pour la production de l'eau	44
2 Efficience et équité dans les services publics	49
2.1 Efficience technique et régulation du secteur	51
2.2 Efficience et équité dans la tarification	57
2.3 Résumé des implications théoriques	63
3 Pistes de réflexion pour des travaux futurs	67
3.1 Une typologie de la régulation des services publics de l'eau . . .	67
3.2 Un agenda de recherche sur le lien entre privatisation et inégalités	72
II Réflexions sur l'encadrement de thèse	75
4 Retours d'expérience sur l'encadrement des recherches	79

4.1	Retours d'expérience sur la direction de recherches	79
4.2	Réflexions sur le format de la thèse et la relation directeur de thèse-doctorant	83
5	Les défis actuels et futurs du doctorat en sciences de gestion	91
5.1	Attraction et insertion des doctorants	91
5.2	La pluridisciplinarité en sciences de gestion	96
	Conclusion	99
	Bibliographie	101

Introduction

POSITIONNEMENT THÉORIQUE

Les travaux qui sont présentés dans cette note sont relatifs au domaine du management public. La notion de management public apparaît aux Etats-Unis dans les années 1950 et renvoie à l'organisation, à l'efficience de l'administration et à la gestion par objectifs. Elle co-existe avec la notion plus ancienne d'administration publique qui est utilisée dans la première moitié du XXème siècle¹. La notion d'administration est utilisée pour marquer l'indépendance de l'administration vis-à-vis du politique. Laufer et Burlaud (1980) définissent le management public comme management appliqué à une organisation du secteur public mais soulignent l'importance de la légitimité des organisations, qu'elles soient publiques ou privées, c'est-à-dire l'importance donnée au public dans les stratégies des entreprises. Le management public et l'administration

¹Pour Fayol (1930), l'administration et le management sont différents. Le management consiste à conduire une organisation vers la plus grande efficience, c'est-à-dire assurer la bonne continuation des fonctions essentielles. L'administration n'est qu'une de ces fonctions. Pour Moore (1983), le management public est la fixation d'objectifs et s'ajoute aux fonctions traditionnelles de l'administration publique.

publique sont des champs reconnus dans l'univers académique: il existe des revues spécialisées de qualité comme le *Journal of Public Administration Research and Theory* ou la *Public Administration Review*, et en France, *Politiques et Management Public*. Le management public a été étudié selon des perspectives différentes par des sociologues, des juristes, des politistes, des économistes mais également des philosophes.

Mon programme de recherche suit un objectif moral. Les gens seront plus heureux et pourront réaliser leurs “possibles” en vivant dans des pays avec des services publics de meilleure qualité. Un service public est un service offert à une population vivant dans la juridiction d'un gouvernement qui en assure la production directement ou par le biais d'un contrat avec une organisation publique ou privée. Il y a eu ces trente dernières années un changement dans la division de la responsabilité entre les administrations publiques et le secteur privé dans la fourniture des services publics. L'intervention publique a été remise en cause et la participation du secteur privé dans la production des services publics s'est largement accrue. Les anciens pays du bloc communiste constituent une expérimentation naturelle intéressante: en Pologne ou en Russie par exemple, la part du secteur privé dans la richesse nationale est passée de moins de 10% en 1990 à respectivement 80 et 65% en 2010 (Estrin *et al.*, 2009). La participation du secteur privé peut prendre plusieurs formes comme la privatisation, le transfert du capital d'une entreprise du secteur public à des investissements privés, ou la contractualisation avec le secteur privé où la responsabilité demeure publique mais la gestion du service est déléguée à une entreprise. Juridiquement, la contractualisation prend plusieurs formes, du marché public au partenariat public-privé, en passant par les délégations de service public et les concessions².

²Le marché public réserve un paiement intégral et immédiat de l'acheteur public à l'opérateur. En délégation de service public, la rémunération de l'opérateur privé est substantiellement liée au résultat de l'exploitation du service. La concession de services publics est une délégation de service public à laquelle s'ajoute la prise en charge par l'opérateur privé d'une partie des investissements et des frais d'exploitation. La rémunération, comme

La frontière entre organisations publique et privée n'est pas toujours facile à déterminer: les deux formes d'organisation peuvent avoir pour objectif de réaliser un profit; certaines entreprises ont un capital détenu à la fois par des investisseurs privés et l'Etat; les deux formes d'organisation peuvent recevoir des subventions publiques; on retrouve des contractuels de droit privé dans certaines administrations publiques. Dans cette note de synthèse, le management privé est défini comme un mode de gestion qui assure la provision d'un produit ou d'un service par une organisation dont le capital est détenu par des investisseurs privés et ne répond qu'à un des objectifs économiques, comme la maximisation du profit. A l'inverse, le management public fait référence à un mode de gestion qui peut être affecté dans son processus par une autorité politique, ce qui va parfois à l'encontre de la maximisation du profit. Bozeman et Bretschneider (1994) insistent également sur le fait, comme Laufer et Burlaud (1980) que toutes les organisations ont un caractère public (*publicness* en anglais) car elles sont affectées par l'autorité politique ou par la sphère publique (le besoin de légitimité chez Laufer et Burlaud, 1980). La définition de la différence entre management public et privé est ici forcément limitée mais elle permet d'élaborer un cadre simple pour mes recherches.

La littérature théorique en management public a largement été influencée par les classiques et l'Ecole de Chicago. L'Ecole classique limite l'intervention de l'Etat à ses fonctions régaliennes sauf en cas de défaillances de marché. Pour les classiques, l'intervention publique n'est justifiée qu'en cas d'externalités, pour financer les biens publics, casser l'asymétrie d'information ou pour réguler

en délégation de service public, se fait directement auprès de l'utilisateur. Le contrat de partenariat est un contrat administratif par lequel l'administration publique confie à un consortium d'entreprises une mission globale de construction, d'entretien, de maintenance, d'exploitation ou de gestion d'ouvrages, d'équipements ou de biens immatériels nécessaires au service public. Ce contrat est généralement de longue durée et le financement est en grande partie réalisé par le consortium en échange d'un loyer.

une industrie en monopole naturel. Les théoriciens de l'Ecole de Chicago vont plus loin que les classiques car ils considèrent que l'intervention de l'Etat, y compris pour lutter contre les défaillances de marché, peut être inefficace. Par exemple, pour Stigler (1971), l'administration publique n'a pas les moyens de fixer un prix à la pollution ou de réguler un monopole à cause précisément du manque d'information sur les coûts ou sur ses intentions.

L'Ecole des choix publics, développée par des anciens doctorants de Chicago comme Niskanen (1975), met en avant les objectifs politiques poursuivis par les administrations ou les monopoles publics. Par exemple, un monopole public peut employer au-delà de ses besoins par souci d'asseoir son pouvoir bureaucratique, et pour augmenter son pouvoir de négociation vis-à-vis du gouvernement. Ce phénomène d'augmentation de la taille de la bureaucratie entraîne une inefficience X (Leibenstein, 1966). La critique des "Chicago Boys" est encore plus fondamentale à partir des années 1970 car ils reconnaissent que la propriété publique est par nature moins efficiente que la propriété privée (Alchian et Demsetz, 1972). En cas de propriété publique, le capital de l'entreprise est réparti entre tous les citoyens, et personne ne peut revendre ses parts. Il est donc difficile de contrôler l'action du gérant de l'entreprise. En cas de propriété privée, le capital de l'entreprise est détenu par des actionnaires, il est donc plus dense, ce qui permet à ceux qui détiennent le capital de mettre le gérant de l'entreprise sous pression pour obtenir des résultats. La conclusion de l'Ecole de Chicago est simple: quand il est possible de privatiser ou de contractualiser avec le secteur privé, la propriété publique ou le management public devraient être évités (Shleifer, 1998).

La théorie du New Public Management (NPM) reprend largement le constat de l'Ecole de Chicago, tout en étant opposée à l'abandon de toute forme de propriété publique. Pour les théoriciens du NPM (Hood, 1991), la ques-

tion de la propriété est même secondaire, ce sont les comportements et les méthodes managériales qui comptent et le secteur public doit donc largement s’inspirer du privé dans ces domaines³. En effet, les agents du secteur public ont moins d’incitations à être performant que ceux du secteur privé car leur emploi et leur salaire sont garantis, et ils doivent souvent répondre à différentes autorités politiques. La satisfaction de ces différentes autorités politiques, au même titre que les changements fréquents de politiques publiques, peuvent créer de l’instabilité dans l’efficience des services publics. La littérature en NPM met souvent en avant la concurrence et l’utilisation de mécanismes de marché pour améliorer la performance des services publics. Le NPM a été un succès empirique plus que théorique⁴, les réformes consécutives du secteur public ayant été largement inspirées des modes de contrôle et de l’évaluation de la performance que l’on observe dans le secteur privé.

Une des questions évoquées en management public, notamment par les tenants du NPM, est la différence inhérente qui existe entre objectifs et motivations des personnes travaillant dans les organisations publiques et privées (Boyne, 2002; Perry et Rainey, 1988). Pour Le Grand (1997), il y a plusieurs types de personnes travaillant dans le secteur public: les “chevaliers” et les “canailles” pour reprendre les expressions de Hume (1742). Les chevaliers sont altruistes, dotés d’une grande motivation et d’une morale du service public mais ils ont peu d’incitations à être efficaces, ils préfèrent généralement les usagers passifs, peuvent être paternalistes, et n’ont pas de vision des besoins des usagers. Il existe à l’inverse des professionnels du service public qui sont des

³Hood définit le NPM par ses composantes-clés que sont la mesure de la performance et la définition de cibles, un meilleur contrôle de la quantité offerte de services publics et de l’utilisation des ressources, une augmentation de la concurrence dans le secteur public et l’adoption de pratiques managériales issues du privé. Près de 25 ans après la publication de Hood (1991), le NPM n’a pas beaucoup évolué, peut-être faut-il y rajouter l’importance de la provision (*delivery* en anglais) du service et des réformes aux citoyens (Barber, 2015).

⁴Le NPM fait plus référence à une liste de pratiques, de politiques et de théories qu’à un cadre théorique propre. Le NPM serait être en quelque sorte un chapeau réunissant la théorie des choix publics, le modèle principal-agent, le modèle néo-classique de fonctionnement du marché et l’économie des coûts de transaction.

canailles et qui poursuivent donc leurs intérêts privés dans la fourniture du service public. La question du mode de gouvernance et de la réforme des services publics doit donc permettre de prendre en compte l'existence des chevaliers et des canailles parmi les employés du service public.

Mes travaux de recherche établissent une typologie des différences existantes entre managers public et privé. Les premiers travaux de Williamson (1963) portaient sur les préférences des managers en termes de dépense. Williamson (1963) insistait alors sur la discrétion managériale qui existe dans les affaires courantes, ce qui peut entraîner la poursuite d'objectifs et des résultats différents d'une organisation à l'autre. Le cadre utilisé par Williamson vise à expliquer l'utilisation de ressources discrétionnaires par les managers par des différences de préférences. Ce cadre peut être réutilisé et modifié pour expliquer le fait que les managers poursuivent des objectifs discrétionnaires. Dans les services publics, les managers privés vont mettre en avant la qualité et l'imperméabilité des comptes plutôt que l'accessibilité des services publics. A l'inverse, les managers publics, influencés par la poursuite d'objectifs politiques, vont mettre en avant l'accessibilité des services publics plutôt que la qualité ou encore le respect de l'imperméabilité des comptes publics. Ces différences entre les motivations du secteur privé et les valeurs d'intérêt général du secteur public ont été largement étudiées dans la littérature en management public (Bozeman et Loveless, 1987)⁵. Par exemple, les managers publics ont une volonté forte de servir l'intérêt général (Rawls *et al.*, 1975), les managers privé et public utilisent différents critères pour évaluer la qualité des services publics et peuvent attribuer un poids différents aux mêmes critères. Les tentatives de définition d'un style du management public et du management privé ont généralement manqué de résultats statistiquement robustes (Boyne, 2002).

⁵La meilleure contribution vient sûrement de Bozeman et Bretschneider (1994) qui proposent un modèle mettant en avant le caractère public d'une organisation à partir de critères liés aux activités comme la maintenance organisationnelle, le design et la structure et la mise en place d'objectifs.

Les tentatives de synthèses de Bevan et Fasolo (2013) et Barber (2015) permettent de comprendre l'impact de la gouvernance et de la réforme des services publics sur la performance. Il existe cinq modes de gouvernance des services publics. Le premier mode repose sur la "confiance et l'altruisme". Dans ce cas, les managers publics sont des chevaliers et il n'y a pas besoin de mécanismes de contrôle pour améliorer la performance du service public. Un tel mode de gouvernance est rare mais quand il existe, la performance du service public est généralement bonne. Le second mode de gouvernance est celui par "hiérarchie et objectifs". Il s'agit ici de fixer des objectifs publics et de sanctionner (récompenser) les organisations défaillantes (performantes). Ce mode de gouvernance est particulièrement utile pour améliorer les résultats d'organisations sous-performantes mais peut s'avérer contre-productif en cas de performance adéquate. Une troisième approche consiste à utiliser des classements publics connus de tous. Cette pratique est courante dans certains services publics - comme les universités, les hôpitaux, les écoles, ou le service public de l'eau - et a pour objectif de nuire à la réputation des services peu performants ou d'encenser les services qui sont performants. Le quatrième mode de gouvernance, le "choix et la concurrence" (Le Grand, 2009), a pour objectif de mettre l'utilisateur au cœur du service public. Ce mode de gouvernance se rapproche de l'utilisation de vouchers pour financer le service public. L'idée est qu'en augmentant les possibilités de choix informés de l'utilisateur et en s'assurant que l'argent injecté dans le système suive ces choix, on permet aux services performants de recevoir plus de financements tandis que les services peu performants lutteront pour leur survie. Le dernier mode de gouvernance est "l'externalisation vers le secteur privé et la privatisation". Combinée aux classements publics, l'externalisation peut-être particulièrement efficace pour améliorer la performance d'un service public car il est possible d'identifier les services performants et ceux qui le sont moins. La privatisation est recommandée dans les industries de réseau, à condition que les institutions soient de

qualité et le processus de privatisation bien encadré.

Le cadre qui m'intéresse plus particulièrement est celui de la privatisation et de la contractualisation. Les coûts de transaction (Coase, 1937; Williamson, 1975) peuvent expliquer en grande partie la tendance à externaliser la production de certains services publics. Les coûts de transaction sont les coûts de recherche d'un partenaire, de négociation des contrats, de contrôle du partenaire et les éventuels coûts liés à un litige. Parce que l'échange sur un marché est coûteux, le mode de gouvernance de la production choisie par une organisation dépend des caractéristiques de l'environnement transactionnel. Si les coûts de transaction sont supérieurs aux coûts d'administration de la production, la hiérarchie, assise sur l'autorité, sera choisie pour assurer la production. Dans le cas contraire, le marché et le mécanisme de prix seront utilisés pour assurer la production du bien ou du service. Comme les coûts administratifs et les incitations sont faibles dans le mode de gouvernance hiérarchique, et que les économies d'échelle et la spécialisation sont élevées sur le marché, le recours au marché assure généralement une plus grande efficacité à l'organisation. La hiérarchie est néanmoins requise en cas de transactions ayant un risque d'opportunisme élevé, entraînant une expropriation de certains investissements ou un comportement opportunistique du co-contractant.

Les coûts de transaction ne prennent cependant pas en compte le fait que les organisations développent des capacités et un savoir-faire qui prend corps dans les managers, les employés ou les routines organisationnelles (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984). La théorie des ressources reconnaît l'existence de marchés des facteurs de production sur lesquels les organisations peuvent développer ou échanger les ressources nécessaires pour faire face à la concurrence sur le marché. Les ressources qui permettent à une organisation d'être performante sont plus larges par nature et plus difficiles à accumuler que ce

qui est traditionnellement décrit dans les théories économiques néoclassiques. Par exemple, les talents d'entrepreneur du *top management* ou la capacité d'une organisation à créer ou maintenir un avantage compétitif en acquérant et en défendant ses ressources deviennent des éléments clés de la stratégie des entreprises (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1986). Les écarts de ressources expliquent les écarts de capacités et au final permettent d'expliquer les écarts de performance entre organisations. Mais ces ressources peuvent également expliquer les modes de gouvernance de la production. Les organisations bénéficiant de capacités uniques vont internaliser les activités qui sont complémentaires à ces ressources alors qu'elles auront tendance à externaliser les activités faisant appel aux ressources qu'elles n'ont pas. La théorie des ressources offre donc une explication alternative au choix des modes de gouvernance et aux écarts de performance existants entre organisations.

Mes travaux font un rapprochement entre théorie des coûts de transactions et théorie des ressources. Les deux théories sont liées et complémentaires. Par exemple, les organisations qui développent des capacités pour la gestion des contrats ont tendance à voir diminuer les coûts de transaction liés à l'utilisation du marché comme mode de gouvernance. A l'inverse, le développement des capacités dans la production interne tend à faire augmenter relativement le niveau des coûts de transaction existant sur un marché. Une large littérature a tenté un rapprochement des deux courants théoriques (Argyres, 1996; Poppo et Zenger, 1998; Silverman, 1999; Leiblein et Miller, 2003 et Mayer et Salomon, 2006). Un autre point en commun partagé par ces deux théories est qu'elles mettent en avant des modes de gouvernance dichotomiques - la hiérarchie ou le marché - et laissent de côté la possibilité d'un approvisionnement concurrentiel, c'est-à-dire l'utilisation des deux modes de gouvernance pour produire un bien ou un service. L'approvisionnement concurrentiel est une stratégie qui est pourtant observée dans de nombreuses industries ou services publics et est largement évoquée par Porter (1980) par exemple comme une stratégie per-

mettant de mieux contrôler les sous-traitants. Ainsi, un gouvernement peut utiliser la hiérarchie, et soumettre au marché une partie de la production afin de mettre en concurrence les différents producteurs ou d'assurer la continuité d'un service public lorsque les ressources sont utilisées à leur maximum. Un courant théorique permettant d'expliquer ce phénomène commence à se développer suite aux travaux de Parmigiani (2007), Parmigiani et Mitchell (2009), Puranam *et al.* (2013) et Krzeminska *et al.* (2013).

Il n'est pas possible d'étudier les services publics sans prendre en compte les notions de justice sociale et d'équité et sans évoquer de façon plus générale la notion de valeur publique (Moore, 1995; Porter et Kramer, 2011). Malgré les développements de Rawls (1971) et Sandel (2012) en philosophie politique, la prise en compte de la tension existante entre efficacité et équité est trop rarement étudiée en sciences de gestion (Guthrie et Durand, 2008; Vaara et Durand, 2012; Kochan *et al.*, 2009) et en management public (Boyne, 2003), alors même que la mesure de l'impact des politiques publiques est centrale. Pour Rawls (1971), le principe de différence impose que les inégalités économiques et sociales soient à l'avantage de tout le monde, en particulier des plus démunis. Le contrat social impose de rechercher la maximisation de l'utilité de l'individu le moins avantageux. Une telle conjecture est reprise par Sandel (2012) qui s'intéresse plus particulièrement à la privatisation et à la marchandisation de la société dans son ensemble, et à leur impact sur le partage d'une vie commune qui existe entre citoyens dans une démocratie. Sandel (2012) décrit la privatisation comme un phénomène plus large que le changement de propriété du capital. Il s'agit pour lui d'une forme de capture des services publics par les plus riches. Il prend l'exemple des prisons qui ont des quartiers VIP payants à la nuit, ou des aires de jeu payantes à l'heure. Dans une série de lectures sur la justice, Sandel (2010) attaque également vivement les modes d'évaluation des politiques publiques, qui tendent à mettre sur un pied d'égalité des individus ayant des situations économiques et sociales différentes. Quid de l'efficacité et

de l'équité dans de telles politiques?

De façon plus conceptuelle, Moore (1995) a développé la notion de valeur publique (*public value*), une construction multidimensionnelle qui reflète des préférences collectivement exprimées, arbitrées politiquement, consommées par les citoyens, et créées par des processus qui peuvent générer de la confiance et de la justice. De façon plus simple, la valeur publique est la valeur créée par le manager public. La supériorité de la valeur publique pour Moore (1995) vient du fait qu'elle résulte de l'alignement de l'environnement réglementaire, des capacités administratives et des valeurs, au sens de ce qui caractérise une société et ce qui touche un électorat. L'approche de Moore (1995) s'oppose d'une certaine manière au NPM - dont l'objectif est également de créer de la valeur - parce qu'il remet le politique au centre du jeu quand le NPM tente de diminuer l'influence du politique. Moore (1995) insiste sur les préférences collectives dans la définition de ce que les citoyens voient comme créant de la valeur; ces préférences doivent être prises en compte par le politique. L'intervention de l'administration publique sur le marché est alors justifiable même quand il n'y a pas de défaillances de marché. Dans leur travail pour le cabinet du premier ministre britannique, Kelly *et al.* (2002) ont identifié les éléments de la création de valeur publique: service, objectifs englobant, confiance et légitimité. Ces éléments prennent une importance particulière pour un service public comme celui de l'eau où le service doit être assuré tout en s'intégrant dans une politique plus générale de santé publique et de protection de l'environnement, alors même que la légitimité de l'organisation actuelle du service doit être questionnée.

Mes travaux ont pour objet central l'évaluation de la performance des services publics. La notion de performance renvoie à la fois à l'efficacité technique, mesurée par le ratio d'outputs produits aux inputs, à l'efficacité alloca-

tive, la capacité à maximiser le surplus de la société, et l'équité, c'est-à-dire la juste distribution des coûts et de bénéfices des services aux différents agents.

QUESTIONS DE RECHERCHES ET OBJECTIFS DES TRAVAUX DE RECHERCHE

Mes travaux sont organisés autour de deux questions de recherche. La première est de comprendre les choix de gouvernance des services publics et l'impact de ces choix sur la performance. La seconde question porte sur la tension existante entre efficience et équité mais également sur les moyens d'évaluation de l'efficience technique et allocative du service public dans son ensemble. Plus spécifiquement, les questions abordées dans mes travaux sont les suivantes: quelles sont les raisons motivant l'utilisation d'un mode de gestion dans les services publics? Quelle est la différence de performance entre les différents modes de gestion? Pourquoi les autorités publiques ont-elles parfois recours à l'approvisionnement concurrentiel? Peut-on promouvoir à la fois l'efficience et l'équité dans l'utilisation des services publics?

La réponse à ces questions a été produite en analysant le lien entre modes de gestion et performance, aussi bien au niveau des unités de production qu'au niveau du service public dans son ensemble. Par ailleurs, mon programme de recherche s'est développé autour de la création de valeur pour la société dans son ensemble (Prahalad et Hart, 2002; Porter et Kramer, 2011). Il s'agit ici de remettre en perspective les gains d'efficience réalisés par un service public au regard de l'équité de la redistribution de ces gains entre les différents groupes de la société.

Ces questions de recherche sont essentiellement appliquées au secteur de l'eau en France. La France a longtemps été un pays pionnier de la participation du secteur privé dans la provision des services publics. Ainsi, la participation du secteur privé a été sollicitée pour la construction du canal du Midi (1680) ou encore pour la gestion des activités artistiques de l'Opéra de Paris (1670), et il y a encore plus longtemps, pour la gestion des routes avec le péage de Vernon (755). Depuis les années 1980, les contraintes budgétaires et les gains d'efficacité espérés de la participation du secteur privé ont renforcé la tendance à la contractualisation de la provision des services publics à des opérateurs privés. Dans les industries de réseau comme le secteur de l'eau, la responsabilité du service public et la propriété des infrastructures restent généralement publiques mais la gestion du service peut être déléguée à une entreprise privée via un contrat de délégation de service public ou une concession. La contractualisation des services publics n'est pas une tâche aisée. Les acteurs public et privé doivent trouver le bon arrangement, négocier le bon format contractuel, gérer les risques qui peuvent apparaître durant le partenariat, s'assurer qu'il n'y aura pas de distorsions sur le marché, promouvoir l'accès et assurer la continuité du service.

Une étude du service public de l'eau en France est particulièrement intéressante pour plusieurs raisons. En premier lieu, le marché de la distribution de l'eau couvre l'ensemble de la population française ; les choix organisationnels peuvent donc avoir des conséquences économiques importantes pour les ménages. Le service public de l'eau est un de ces services publics fondamentaux dont l'utilité est rarement questionnée mais dont l'étude est trop souvent laissée de côté par les chercheurs et les gouvernements. Pourtant, le service public de l'eau est un de ceux que nous utilisons le plus régulièrement et bien souvent le premier ou le dernier service public utilisé dans une journée. Deuxièmement, l'intérêt de l'étude du secteur de la distribution d'eau résulte de son contexte institutionnel en France. La participation du secteur privé a aug-

menté depuis les années 1980, les entreprises privées gèrent actuellement plus de 60% des services publics d'eau. Une comparaison de la gestion publique et privée est donc possible. Par ailleurs, il n'existe pas de marchés secondaires qui peuvent atténuer l'impact de la participation du secteur privé comme dans les télécommunications ou l'accès à Internet sans fil. Enfin, la décision de gérer directement ou de déléguer la gestion du service à une entreprise privée reçoit depuis plusieurs années une attention politique et médiatique considérable. Dans les pays en développement, comme dans les pays industrialisés, plusieurs cas de privatisations ou de contractualisation avec le secteur privé n'ont pas eu les résultats escomptés. On peut citer les cas emblématiques de Cochabamba en Bolivie ou de Tucuman en Argentine. La remunicipalisation de l'eau a également concerné plusieurs villes majeures comme Berlin, Buenos Aires, Johannesburg, Kuala Lumpur ou encore Paris.

Dans le service public de l'eau, le réseau qui permet d'acheminer l'eau de l'unité de traitement aux usagers est la propriété de la collectivité publique. Seul le service public peut être délégué à la gestion privée. Il s'agit d'un service public industriel et commercial, ce qui implique que toutes les villes de plus de 3000 habitants doivent reporter les recettes et les coûts du service dans un compte annexe de la municipalité. Le principe selon lequel "l'eau paie l'eau" impose que les recettes du service proviennent uniquement des factures des utilisateurs et couvrent les coûts du service. Comme le service public de l'eau dispose d'un budget annexe, la municipalité peut financer une partie des investissements publics sur le réseau à l'aide de la dette spécifique du service d'eau. Contrairement aux monopoles standards de la théorie économique, les services d'eau ne peuvent pas recevoir de financement par l'impôt. Toutefois, cela ne signifie pas que leurs objectifs ne sont pas liés à des objectifs politiques. Le fait que la propriété des réseaux soit publique et que la fiscalité ne puisse financer la production permettent de se focaliser sur les différences de mode de gestion qui ne sont pas, "par nature", public ou privé.

Les questions de recherche examinées dans la présente note de synthèse sont étroitement liées à la gestion du service public de l'eau en France. Les résultats et les principales conclusions peuvent néanmoins être étendus à l'ensemble des industries régulées et même aux questions d'organisation de l'entreprise. La question du marché ou de la hiérarchie comme mode de gouvernance de la production et la question de l'intégration verticale ont par exemple été étudiées empiriquement dans une longue série d'articles scientifiques remontant au moins à Monteverde et Teece (1982) et Joskow (1985), et couvrant tous les secteurs, du ciment (Hortacsu et Syverson, 2007) à l'industrie cinématographique (Gil, 2007) et bien d'autres (Shelanski et Klein, 1995; Richman et Macher, 2008 et Bresnahan et Levin, 2012 font des revues de littérature approfondies). L'efficacité et l'équité des tarifs mis en œuvre sont également un sujet largement étudié dans la littérature sur les industries réglementées (Ito, 2010), la fiscalité (Saez, 2004) et le comportement des consommateurs (Lambrecht *et al.*, 2007).

MÉTHODOLOGIE

J'utilise généralement dans mes travaux des méthodes quantitatives. De telles méthodologies de recherche sont devenues quasiment la règle dans des revues comme l'Academy of Management Journal ou le Strategic Management Journal, et prennent de plus en plus d'importance dans les revues de management public comme le Journal of Public Administration and Research Theory. L'utilisation des méthodes quantitatives présente plusieurs avantages et inconvénients. Du côté des avantages, l'analyse quantitative permet de tester des propositions dérivées des théories, de généraliser ou de répliquer les résultats obtenus, de quantifier l'impact d'une variable sur une autre et de faire des prédictions. L'analyse quantitative n'est pas sans inconvénients: elle n'offre

qu'une simplification de la réalité, nie certaines complexités ou cas particuliers et (in)valide plus qu'elle ne régénère la théorie. Peut-être plus qu'en recherche qualitative, la recherche quantitative impose un sens scientifique pour expliquer une réalité singulière supposée véridique, que les non-scientifiques, voire les non-quantitativistes ont bien du mal à apprécier. Alors que le chercheur utilisant des méthodes qualitatives analyse les comportements, les mots ou les textes, le chercheur utilisant les méthodes quantitatives code et compte, et participe en quelques sortes à l'obscurantisme du monde. La recherche qualitative apporte donc une description fine et détaillée d'un phénomène social et peut révéler des exemples mémorables de problématiques managériales. Les sciences de gestion se sont construites en partie autour d'études qualitatives et l'enseignement en sciences de gestion fait d'ailleurs la part belle aux études de cas.

La recherche quantitative connaît néanmoins un succès grandissant dans les revues anglo-saxonnes parce qu'elle évite *a priori* tout biais d'interprétation du chercheur, que la méthodologie est plus facilement vérifiable et qu'il y a plus de chances qu'il y ait un suivi des résultats dans le temps alors que les études qualitatives utilisent rarement le même terrain sur plusieurs années. C'est donc par souci d'objectivité et par volonté de quantifier et de généraliser mes résultats que j'ai opté pour une approche positiviste de la recherche⁶.

Mes recherches sont à la fois exploratoires et hypothético-déductives. La recherche exploratoire analyse les données des représentations graphiques ou de simples corrélations, et met en exergue un phénomène ou une tendance. Les résultats issus de l'analyse statistique peuvent être utilisés pour compléter, corroborer ou rejeter une théorie. Le chercheur ne part avec aucun préjugé

⁶Mes travaux utilisent aussi l'épistémologie (Bonnafous-Boucher et Porcher, 2010), les études de cas (Fronzizi et Porcher, 2016; Bonnafous-Boucher *et al.*, 2010) et la recherche sur archives (Fronzizi et Porcher, 2016).

avant l'analyse statistique des données. Dans le cas d'une analyse hypothético-déductive, le chercheur énonce une série de propositions tirées de la littérature et réalise ensuite un test statistique de ces propositions. Si le test statistique ne permet pas de valider une proposition, le chercheur devra expliquer la raison de l'invalidation dans le cas particulier de l'étude et si besoin compléter la théorie. La recherche quantitative en management public accepte aussi bien les papiers exploratoires qu'hypothético-déductifs.

Mes travaux ont permis de combiner recherches qualitative et quantitative dans une optique de triangulation des deux méthodologies. Mes recherches s'appuient généralement sur des données primaires, collectées par mes soins dans le cadre d'une étude unique, combinées à des données secondaires, construites par d'autres organismes. L'accès à des données primaires constitue un avantage comparatif non négligeable dans une perspective de publication car outre le caractère unique de la base, cela permet au chercheur de créer sa propre représentation du phénomène étudié et de maîtriser les conditions de production des données (Baumard et Ibert, 1999). La collection des données primaires permet au chercheur d'offrir une perspective historique, une analyse fine du contexte et une meilleure connaissance du phénomène en cause, permettant ainsi de conclure ou non à la généralité du phénomène observé, et à la possibilité *in fine* de guider le manager en produisant des connaissances actionnables (Demil *et al.*, 2007).

Les problèmes de mesure sont évoqués dans les travaux de Popper (1963), Kuhn (1962, 1961) mais aussi de Bacon (1620) et Lord Kelvin (1883). Ce dernier disait par exemple, dans une lecture inaugurale du 3 mai 1883 sur les unités de mesure électriques, qu'être scientifique, c'est utiliser les nombres: "Quand vous pouvez mesurer ce dont vous parlez et l'exprimer en chiffres, vous y connaissez quelque chose, quand vous ne pouvez l'exprimer en chiffres, votre

connaissance est mince et non satisfaisante”. Bacon (1620) mettait en avant la collection des données, l’interprétation judicieuse et les expérimentations pour casser les théories inductives. Popper (1963) précise que la collecte de données et l’observation ne peuvent être basées que sur une théorie, la primauté en science étant la théorie et non l’observation empirique. Une bonne théorie est néanmoins observable et falsifiable. Kuhn (1961) insiste sur la notion de paradigme qui permet une observation non neutre des faits et sur l’importance de la création de nouveaux paradigmes. L’observation doit donc permettre de tester des théories et de les compléter, mais surtout de proposer des solutions au problème en question et pour lequel des théories ont été édifiées.

L’analyse quantitative amène certains défis pour le chercheur qui l’utilise. Un premier défi concerne la sélection des variables et les choix de mesures, ainsi que l’appariement de différentes bases de données. Les choix du chercheur dans ces différentes étapes doivent être expliqués et justifiés dans un papier de recherche. Les autres défis concernent le traitement des données. Un de ces défis est l’effet de sélection. L’analyse quantitative nécessite d’observer des contrefactuels, c’est-à-dire ce qui se serait passé si un évènement n’avait pas eu lieu. L’analyse des différences entre individus, ou de l’évolution d’une variable expliquée à travers le temps doit être interprétée prudemment car elle n’offre pas de contrefactuels à proprement parler. Un autre défi est l’existence de complémentarités (Milgrom et Roberts, 1990; Holmstrom et Milgrom, 1994), c’est-à-dire que les conséquences des choix organisationnels dépendent d’autres choix organisationnels, ou qu’un indicateur de performance est susceptible d’influencer un autre indicateur. Conscient des complémentarités pouvant exister entre différents indicateurs de performance, j’ai intégré dans mes travaux plusieurs indicateurs, ce qui permet une comparaison plus globale de la performance des modes de gouvernance. Les différents défis de la construction des bases de données, les arbitrages et les solutions retenus dans leur traitement sont discutés en détail dans chaque article et seront évoqués lors de la présen-

tation analytique des travaux.

Les papiers publiés ont utilisé plusieurs formes de méthodologie quantitative. J'utilise le plus souvent des méthodes paramétriques largement utilisées en sciences de gestion comme la méthode des moindres carrés ordinaires, le within effets-fixes, les variables instrumentales ou encore les logit et probit. J'ai par ailleurs utilisé des méthodes moins standardisées, comme le matching, ou les méthodes non paramétriques comme l'analyse par enveloppement des données et les méthodes stochastiques comme l'analyse par frontière stochastique. Les tableaux 1 et 2 ci-dessous résument ces différentes méthodes.

Tableau 1: Description des méthodes quantitatives utilisées dans mes recherches (1/2)

Méthode	Principe	Titre du papier
Moindres carrés ordinaires	<ul style="list-style-type: none"> • Le modèle permet d'établir une relation linéaire entre la variable à expliquer et les variables explicatives • Les variables sont métriques 	<ul style="list-style-type: none"> • Does contracting for the provision of public services decrease prices? Evidence from French water public services • Neither market nor hierarchy: concurrent sourcing in French water public services • Efficiency and equity in two-part tariffs: the case of residential water rates • Tariff reforms and market efficiency
Within effets-fixes	<ul style="list-style-type: none"> • Le modèle permet d'établir une relation linéaire entre la variable à expliquer et les variables explicatives • Les variables sont métriques • Le modèle contrôle toutes les différences qui ne varient pas dans le temps entre les individus de la base 	<ul style="list-style-type: none"> • Does contracting for the provision of public services decrease prices? Evidence from French water public services • Tariff reforms and market efficiency
Logit et Probit	<ul style="list-style-type: none"> • La variable expliquée est qualitative, les variables explicatives sont métriques • L'estimation est faite par la méthode du maximum de vraisemblance, il s'agit d'une méthode de probabilité non linéaire • Les variables explicatives permettent de déterminer la probabilité de succès 	<ul style="list-style-type: none"> • Does contracting for the provision of public services decrease prices? Evidence from French water public services • Neither market nor hierarchy: concurrent sourcing in French water public services • Efficiency and equity in two-part tariffs: the case of residential water rates

Tableau 2: Description des méthodes quantitatives utilisées dans mes recherches (2/2)

Méthode	Principe	Titre du papier
Variables instrumentales	<ul style="list-style-type: none"> Le modèle permet d'établir une relation linéaire entre la variable à expliquer et les variables explicatives Le modèle permet de contrôler l'endogénéité de la variable explicative d'intérêt en intégrant des variables explicatives permettant de l'expliquer Les variables sont métriques 	<ul style="list-style-type: none"> Does contracting for the provision of public services decrease prices? Evidence from French water public services Neither market nor hierarchy: concurrent sourcing in French water public services Efficiency and equity in two-part tariffs: the case of residential water rates
Matching	<ul style="list-style-type: none"> Le modèle utilise un logit pour classer les individus de la base selon leur probabilité d'être dans une catégorie Le modèle permet ensuite de comparer la performance d'individus ayant les mêmes caractéristiques (la même probabilité d'être dans une catégorie) Les variables sont métriques 	<ul style="list-style-type: none"> Does contracting for the provision of public services decrease prices? Evidence from French water public services
Data Envelopment Analysis et Stochastic Frontier Analysis	<ul style="list-style-type: none"> Définition d'une frontière de production efficace à partir de la relation outputs/inputs L'efficacité est mesurée en termes de distance à la frontière Dans le cas du SFA, des chocs stochastiques sont maintenant intégrés comme des chocs liés à la malchance et il est possible d'isoler la part d'efficacité liée à la mauvaise performance du management Les variables sont métriques 	<ul style="list-style-type: none"> Efficiency in the public and private French water utilities: prospects for benchmarking services

Tous les articles présentés dans cette note de synthèse s'appuient sur trois bases de données. Pour les besoins spécifiques de chaque étude, ces bases de données ont été combinées avec d'autres bases. Le premier jeu de données est la base IFEN-SOeS collectée par l'Institut Français de l'Environnement et le Ministère de l'Environnement. Il s'agit d'une enquête nationale sur les services publics de l'eau réalisée en 1998, 2001, 2004 et 2008. Cet échantillon est représentatif de la population française et des collectivités territoriales: les différentes tailles de collectivités sont proportionnellement représentées et les communes de plus de 5000 habitants sont toutes incluses. La collecte de données est réalisée en deux étapes. Les municipalités remplissent un questionnaire du Ministère de l'Environnement qui vérifie ensuite les réponses. La base IFEN-SOeS est la seule base nationale représentative des services publics d'eau en France. La base de données contient des informations sur la consommation d'eau par les clients domestiques, la structure de la facture d'eau et les caractéristiques des services d'eau à l'échelon municipal. La base contient également des informations sur des critères du service pouvant avoir un impact sur les coûts de production comme l'origine de l'eau, le type de traitement, la longueur du réseau et la nature touristique ou non de la commune. Cette base de données a été fusionnée avec une base de données au niveau municipal de l'INSEE qui concerne les revenus des ménages et avec une base de données du Ministère de la Santé qui contient des informations sur la qualité de l'eau.

La deuxième base de données a été construite spécifiquement pour la réalisation de ma thèse de doctorat. Elle est basée sur la collecte d'une base de données unique regroupant 177 grands services d'eau pour 2009. La collecte a été menée en partenariat avec la Lyonnaise des Eaux. La collecte des données s'est déroulée de la manière suivante: nous avons lancé une collecte de données sur les 720 plus grandes villes de France, ce qui représente 320 services d'eau; nous avons obtenu des données pour 297 services publics et un échantillon complet de 177 services d'eau représentant environ 1000 municipi-

palités présentes dans la base IFEN-SOeS. Nous avons donc un ensemble de données couvrant des indicateurs financiers tels que les recettes et les coûts du service mais également des indicateurs de qualité supplémentaires comme la protection de la ressource ou le niveau de la dette du budget annexe de l'eau. Cette base est particulièrement importante pour étudier les marges des opérateurs dans le service public de l'eau en France et pour comprendre les différences de prix entre modes de gestion, notamment au regard de la qualité du service rendu. Cette base, appelée OSEA comme Observatoire des services d'eau et d'assainissement, est actuellement en train d'être complétée pour les années 2010 à 2014.

Enfin, la dernière base de données est un fichier client de l'agglomération de Dunkerque qui regroupe plus de 200 000 habitants qui nous a été ouvert par le syndicat des eaux du dunkerquois, l'agglomération de Dunkerque et l'opérateur de la ville, Suez-Lyonnaise des Eaux. Cette base de données contient des variables sur un panel de plus de 1000 consommateurs dont les caractéristiques sont observées entre 2009 et 2013. Les variables renseignées sont par exemple la consommation d'eau, le type de logement, le nombre de personnes dans le foyer, le secteur habité dans la ville, et si le chef de famille est éligible à la couverture maladie universelle (CMU). Ces données ont été récoltées dans le cadre de la mise en place d'une tarification progressive de l'eau par tranche pour tous les habitants de l'agglomération et d'une tarification sociale pour les foyers dont le chef de famille est éligible à la CMU. Il est ainsi possible de relier la consommation d'eau à ces différentes caractéristiques et d'évaluer la politique de tarification sociale du dunkerquois.

PLAN DE LA NOTE DE SYNTHÈSE

Le reste de la note de synthèse est organisée de la façon suivante: la première partie revient sur les principaux résultats de mes travaux et présente une analyse critique de mes contributions, avant d'introduire deux projets de recherche sur lesquels j'aimerais travailler dans les années à venir; la deuxième partie livre des pistes de réflexion sur l'encadrement des thèses. Une conclusion générale suit.

Partie I

Présentation et discussions des
principaux résultats

La synthèse des résultats de mes recherches s'articule autour de la présentation de quatre articles publiés ou en cours de publication. Ces quatre articles sont le point de départ d'autres articles et de projets en cours. Certains articles publiés témoignent de mon activité de recherche mais ne concernent pas directement ma spécialité et seront évoqués sans être présentés en détail. J'utilise la première personne du singulier quand les articles sont écrits en solo et la première personne du pluriel quand ils sont co-écrits.

Les choix organisationnels dans le service public de l'eau: coûts de transaction et théorie des ressources

Mon parcours de recherche est marqué par un objet de recherche dominant: les raisons motivant le choix du mode de production et l'écart de performance qui en résulte. Je considère deux niveaux d'analyse des choix organisationnels: l'organisation du service public de l'eau, c'est-à-dire déléguer ou gérer directement, et la question de l'approvisionnement en eau, autrement dit l'utilisation des ressources propres en eau ou le recours à l'importation de ressources.

Ce premier thème de recherche a été le sujet de deux articles, actuellement en soumission et en révision dans des revues académiques, tous les deux ancrés dans un cadre théorique basé sur la théorie des coûts de transaction (Coase, 1937 et Williamson, 1975), et la théorie des ressources (Penrose, 1959 et Wernerfelt, 1984). Pour les théoriciens des coûts de transaction, l'origine

de l'inefficience d'une organisation vient du décalage qui peut exister entre la forme organisationnelle choisie et la nature de la transaction. La théorie des coûts de transaction met en avant le fait que la gouvernance des échanges économiques est coûteuse et que les formes organisationnelles diffèrent dans leur capacité à faciliter les échanges, ce qui dépend de l'environnement dans lequel les transactions ont lieu. Les choix organisationnels doivent donc avoir pour objectif la réduction des coûts de transaction, qui sont à la fois les coûts d'administration et de contrôle, et plus spécifiquement les coûts de négociation, d'écriture et d'exécution des contrats (Williamson, 1975). La théorie prédit que lorsque la spécificité des actifs est importante, autrement dit lorsque les investissements ne sont pas redéployables sans coûts, la hiérarchie, forme organisationnelle basée sur l'autorité, devrait être préférée au marché, forme organisationnelle basée sur le mécanisme de prix, car elle permet de diminuer le risque d'opportunisme du délégataire.

Toutefois, la théorie des coûts de transaction ne prend pas en compte le fait que les organisations développent un certain savoir-faire et des capacités qui prennent la forme de routines au sein des organisations ou qui sont incarnées par le savoir-faire des employés ou des managers de l'organisation. La théorie des ressources s'appuie sur deux hypothèses. D'abord, elle reconnaît l'existence d'un marché des facteurs de production sur lequel les organisations peuvent échanger les ressources nécessaires leur permettant de créer un avantage compétitif. Ensuite, la théorie des ressources insiste sur le fait que les ressources qui permettent un avantage comparatif durable sont plus difficiles à accumuler que les actifs physiques et les facteurs de production mis en avant dans la théorie économique néoclassique. La théorie des ressources suppose simplement que les organisations internalisent les activités pour lesquelles elles ont un avantage relatif et, à l'inverse, externalisent les activités pour lesquelles elles n'ont pas d'avantage relatif. Les organisations ayant la capacité d'exploiter des ressources précieuses qui leur sont spécifiques auront

donc tendance à choisir une organisation hiérarchique pour la gestion de leurs échanges. Un simple cadre d'analyse combinant théorie des coûts de transaction et théorie des ressources permet de comprendre les choix organisationnels dans le service public de l'eau.

1.1 LE LIEN ENTRE MODE DE GESTION ET PERFORMANCE

Le premier article intitulé “Does contracting for the provision of public services decrease prices? Evidence from French water public services” porte sur le lien entre choix organisationnels et performance. A partir d'un échantillon de 2455 communes observées sur quatre années, j'évalue l'impact relatif de la gestion privée sur des indicateurs complémentaires de la performance du service. La variable dépendante est le prix pour une facture de 120 m³, la facture standard d'un ménage, et les variables indépendantes sont le mode de gestion, et l'ensemble des variables pouvant expliquer des différences de prix comme les effets fixes régionaux, le traitement et l'origine de l'eau par exemple. Un simple modèle par la méthode des moindres carrés ordinaires puis un modèle utilisant des estimations *within* avec des effets fixes sont utilisés. La gestion privée entraîne des prix plus élevés malgré la prise en compte de la complexité du service, mais la différence de prix passe de 25 euros à 7 euros sur une facture annuelle de 120 m³. Une telle diminution de l'écart de prix entre gestion directe et déléguée montre que les services les plus complexes sont plus souvent délégués au secteur privé.

Comme le mode de gestion n'est jamais choisi de manière exogène, le mode de gestion est ensuite instrumentalisé par une variable permettant de capturer l'expérience contractuelle de la municipalité. L'idée est que les municipalités qui ont tendance à vendre ou acheter de l'eau en gros à d'autres mu-

nicipalités ont pu acquérir une ressource qui prend la forme de l'expérience contractuelle. Les municipalités ayant une expérience contractuelle savent donc mieux négocier les contrats, mais également les faire appliquer et s'adapter aux changements contractuels, de même que les municipalités ayant une expérience contractuelle ont plus tendance à avoir recours à la gestion déléguée. En prenant en compte les ressources des municipalités, l'écart de prix entre les deux modes de gestion diminue à 3,5 euros pour une facture annuelle de 120 m³.

Dans une seconde partie de l'article, j'utilise une méthode d'appariement en isolant les services qui ont des caractéristiques similaires mais qui se distinguent uniquement par leur mode de gestion. Pour cela, il faut d'abord calculer un score de propension à être délégué pour chaque service. Il faut donc considérer les caractéristiques inhérentes aux services qui permettent d'expliquer le choix du mode de gestion. Les indicateurs de complexité du service et les caractéristiques de la commune sont explicatifs de la propension à déléguer. Les résultats d'un simple modèle Logit avec le mode de gestion en variable dépendante et les caractéristiques du service en variable indépendante permet d'obtenir un score de propension à déléguer le service public qui va de 0 à 1. J'exclus ensuite les cas extrêmes en me concentrant sur une marge restreinte de services situés au centre de la loi normale de distribution avec une marge de 10% à gauche et à droite, ce qui correspond aux services dont le score de propension va de 0,35 à 0,91. J'apparie ensuite les collectivités qui ont des propensions similaires à déléguer la gestion du service public de l'eau et je régresse une équation similaire à celle décrite plus haut, avec en variable dépendante le prix et en variables indépendantes le mode de gestion et des effets fixes. Il en résulte toujours un écart de prix positif en faveur de la gestion directe.

Afin de renforcer la validité interne des résultats, je m'intéresse ensuite

aux services d'eau qui ont changé de mode de gestion. La méthode utilisée est celle des doubles différences. Cette méthode permet d'isoler l'impact du changement en identifiant un groupe de traitement - les services qui changent de mode de gestion - et un groupe de contrôle - les services qui ne changent pas de mode de gestion pendant l'ensemble de la période - et les variables indicatrices de la période (avant/après le changement?) permettant de mesurer l'impact après le changement. La variable dépendante et les effets fixes sont les mêmes mais cette fois les variables indépendantes d'intérêt sont des variables dichotomiques égales à 1 si le service a changé de mode de gestion, les variables indicatrices de la période et la variable croisant le changement de mode de gestion et les variables indicatrices de la période. Cette dernière variable donne l'impact corrigé de l'évolution des prix dans le temps et des effets fixes des services qui changent de mode de gestion du changement de mode de gestion sur la variable de performance. Les services qui sont passés de la gestion publique à la gestion déléguée connaissent en moyenne des hausses de prix mais ces hausses de prix n'interviennent que plusieurs années après le changement. En revanche, les services qui passent de la gestion déléguée à la gestion publique connaissent des baisses de prix dans les années qui suivent le changement mais l'effet à plus long terme n'est pas significatif. La même méthodologie est utilisée pour mesurer l'effet des changements d'opérateurs et les renouvellements de contrats. Les deux éléments entraînent également une baisse des prix de façon immédiate, ce qui permet de conclure que l'augmentation de l'intensité concurrentielle, plus que le changement de mode de gestion, peut permettre de réaligner les prix.

Outre le prix, j'utilise ensuite plusieurs indicateurs de performance comme la qualité de l'eau et le niveau de la dette du service d'eau. En moyenne, la gestion déléguée se caractérise par des prix plus élevés mais également par une meilleure qualité de l'eau et un moindre niveau de dette du service d'eau. Cela peut être interprété comme étant le résultat des différentes "préférences

pour la dépense” des dirigeants du public et du privé (Williamson, 1963). Pour Williamson (1963), les managers peuvent en effet utiliser de façon discrétionnaire les ressources des entreprises pour poursuivre des objectifs qu’ils définissent. Les choix organisationnels peuvent être également le résultat des différentes préférences des managers publics et privés pour l’accès au service, la qualité de l’eau ou les distorsions potentielles sur le marché de la dette et donc *in fine* le risque de report des coûts du service sur le contribuable. La thèse de l’article est donc que le mode de production du service public a un impact neutre sur la performance et que les écarts de performance reflètent plus les préférences des managers qu’une sous-performance inhérente associée à l’un des modes de gestion.

Les résultats sont importants à bien des égards. En premier lieu, les défenseurs de la gestion directe seraient surpris de la faiblesse de l’écart de prix qui existe entre gestion publique et gestion déléguée lorsque l’on prend en compte la complexité du service et les ressources des municipalités. De la même manière, notre résultat est surprenant pour ceux qui pensent que le recours au marché permet de baisser les prix. Par ailleurs, les résultats montrent qu’il est nécessaire de regarder des indicateurs complémentaires de performance pour mieux évaluer et mieux comprendre les écarts de performance. Cet article contribue donc à la littérature méthodologique sur l’évaluation des choix organisationnels et à la longue littérature comparant la gestion publique à la gestion privée en identifiant les avantages et les inconvénients de chacun des modes de gestion.

L’article compare également différentes méthodes économétriques dans l’efficacité de l’évaluation des modes de gestion des organisations. Dans un souci de comparaison juste, la méthode d’appariement permet de comparer des services ayant exactement les mêmes caractéristiques et donc les mêmes

probabilités d'être en gestion déléguée. Dans les services ayant exactement les mêmes probabilités d'être en gestion déléguée et partageant les mêmes caractéristiques, la seule différence est le mode de gestion. Un écart de performance semble donc résulter de la simple différence des modes de gestion. Cette méthode devrait de plus en plus être utilisée dans la littérature en stratégie et en management public pour évaluer l'impact des changements organisationnels ou de propriété, comme les fusions-acquisitions (Valentini, 2012). Il est également intéressant de montrer que dans le secteur de l'eau, où il est difficile de promouvoir la concurrence sur le marché, les réalignements de prix se font essentiellement lors des mises en concurrence pour le marché, par exemple lors des renouvellements de contrats.

Des débats récurrents sur la comparaison de la performance des services privatisés et des services en gestion publique ont lieu. En France par exemple, en 2009, suite aux élections municipales, la ville de Paris est passée en régie pour la provision du service public de l'eau et n'a pas renouvelé son contrat avec un consortium d'entreprises de l'eau. Les remunicipalisations ont également eu lieu en Amérique Latine, notamment en Argentine et en Bolivie, mais également aux Etats-Unis à Atlanta et en Europe, par exemple à Berlin, Naples et Stuttgart. Généralement, les défenseurs des remunicipalisations défendent la diminution des marges qui permettraient de baisser les prix. Les résultats de l'article montrent que l'écart de prix entre mode de gestion devient nul si l'on prend en compte les écarts de dette et de qualité. Les résultats montrent cependant que les renouvellements ou les changements d'opérateurs, et dans une moindre mesure les changements de mode de gestion, peuvent entraîner des baisses de prix, ce qui semble aller dans le sens d'une nécessaire augmentation de l'intensité concurrentielle ou de la mise en place de *rounds* de renégociations automatiques. Les résultats montrent également que les managers publics doivent être conscients de leurs ressources et de l'environnement transactionnel, ces deux éléments expliquant les écarts de prix constatés entre

services.

1.2 L'UTILISATION CONJOINTE DE DEUX MODES DE GESTION POUR LA PRODUCTION DE L'EAU

La théorie des coûts de transaction et la théorie des ressources utilisent généralement une dichotomie pour expliquer les frontières de la firme. Les entreprises peuvent internaliser ou externaliser la production d'un bien, c'est-à-dire utiliser la hiérarchie ou le marché comme mode de gouvernance des transactions. Les chercheurs travaillant sur les choix organisationnels ont généralement adopté cette dichotomie. En pratique, les entreprises utilisent souvent les deux modes d'approvisionnement en produisant directement une partie du volume du bien et en externalisant la production d'une autre partie du volume du même bien. C'est le cas dans le secteur de l'eau en France où une majorité des services d'eau achètent de l'eau à des services voisins alors même qu'ils produisent directement de l'eau pour leurs abonnés. L'article intitulé "Neither Market nor Hierarchy: concurrent sourcing in water public services" (publié dans le *Journal of Public Administration and Research Theory*) analyse les raisons pour lesquelles les services d'eau utilisent deux sources d'approvisionnement - la production directe et l'achat d'eau - pour répondre à la demande de leurs abonnés, une pratique que j'appelle l'approvisionnement concurrentiel.

Le cadre empirique de ce papier est différent de celui qui a été présenté dans la précédente sous-section. Il ne s'agit pas d'étudier la contractualisation pour la gestion du service public de l'eau - qui peut être assimilé à une dés-intégration verticale - mais d'étudier les échanges d'eau entre municipalités - qui sont des échanges horizontaux sur le même intrant.

La question de recherche développée dans ce papier part d'un paradoxe: dans notre base de données représentative de la France, les municipalités qui vendent de l'eau à d'autres municipalités achètent également beaucoup d'eau à d'autres municipalités, ce qui témoigne de l'existence d'un marché spot localisé et de l'utilisation conjointe de deux modes de gestion pour la production de l'eau, le marché et la hiérarchie. Toutefois, de par sa structure, le marché des échanges d'eau est un marché sur lequel il y a peu d'offres et où les investissements sont très spécifiques: pour échanger de l'eau, il faut une interconnexion entre les services. A cause de cette spécificité et des coûts de transaction élevés, les capacités à gérer des contrats complexes peuvent permettre de contrecarrer l'importance des coûts de transaction.

La compréhension des motivations derrière l'approvisionnement concurrentiel a été étudiée par plusieurs auteurs de la littérature en économie et en stratégie. Une des premières études est celle d'Adelman (1949) qui estime que les firmes ont recours à l'approvisionnement concurrentiel en période d'incertitude, reportant ainsi les fluctuations de la demande sur les fournisseurs. Porter (1990) défend l'idée que le recours à l'externalisation d'une faible partie de la production permet de menacer les employés d'externaliser une plus large partie de la production; à l'inverse l'internalisation d'une faible partie de la production permet d'augmenter la connaissance du processus de production et de menacer les fournisseurs d'une internalisation complète. Pour Porter (1990), l'approvisionnement concurrentiel permet également d'obtenir plus d'informations sur le processus de production pour une entreprise. Position inverse à celle d'Arrow (1975) qui considère que l'information ne peut être transmise qu'à l'intérieur d'une organisation hiérarchique mais pas entre organisations non-intégrées. Pour Williamson (1985), l'organisation de l'entreprise est seulement une réponse à la spécificité; les transactions qui

sont caractérisées par la même spécificité doivent être organisées de la même manière. Dans la théorie des coûts de transaction, la décision d'avoir recours à l'approvisionnement concurrentiel n'est donc pas logique et il n'est pas possible d'utiliser deux modes d'approvisionnement pour le même type de transaction au sein d'une unité de production donnée. L'approvisionnement concurrentiel se distingue également des modes de gouvernance hybrides identifiés par Williamson (1991). L'argument est que l'approvisionnement concurrentiel ne peut être considéré comme une forme hybride de gouvernance puisqu'il ne s'agit pas d'une forme de gouvernance unique mélangeant la hiérarchie et le marché mais bien de l'utilisation conjointe de deux formes de gouvernance différentes pour la production d'un même bien.

La question de l'approvisionnement concurrentiel a été récemment évoquée dans plusieurs papiers empiriques (Parmigiani, 2007 et Parmigiani et Mitchell, 2009); et théoriques (Krzeminska *et al.*, 2013 et Puranam *et al.*, 2013). Empiriquement, Parmigiani (2007) montre que l'approvisionnement concurrentiel peut apparaître dans des secteurs où, de par la nature des transactions, les entreprises sont indifférentes à utiliser le marché ou la hiérarchie. Par exemple, cela peut arriver quand les coûts de transaction sont tout autant élevés que les coûts de la bureaucratie si la transaction est intégrée dans l'organisation. Puranam *et al.* (2013) partent de ce constat empirique pour tenter d'expliquer les proportions dans lesquelles les entreprises vont utiliser l'approvisionnement concurrentiel. Leur modèle théorique montre que l'intensité de l'approvisionnement concurrentiel dépend des bienfaits attendus de la concurrence et de la transmission d'information (Porter, 1990).

Dans une certaine mesure, l'étude de l'approvisionnement concurrentiel dans le secteur de l'eau n'est pas différente d'une étude sur le mode de gouvernance. Les municipalités qui font face à de faibles coûts de transaction

vont avoir recours de façon plus intensive à l'approvisionnement concurrentiel que les municipalités qui font face à des coûts de transaction élevés. Les municipalités qui ont des capacités de production élevées et une forte efficacité coût vont avoir moins tendance à utiliser l'approvisionnement concurrentiel, à l'inverse des municipalités ayant des capacités de contractualisation élevées. Il est enfin possible de regarder l'impact de l'interaction entre coûts de transaction et capacités. La nature des coûts de transaction va renforcer l'impact des capacités sur l'approvisionnement concurrentiel. Par exemple, en cas de coûts de transaction élevés, les capacités de production seront associées à un niveau d'approvisionnement concurrentiel plus faible.

L'impact de l'approvisionnement concurrentiel sur la performance du service d'eau, mesurée par différents indicateurs comme le prix, la qualité de l'eau et le rendement, est ensuite étudié. Pour cela, un simple modèle par la méthode des moindres carrés ordinaires est utilisé avec la performance en variable dépendante et l'intensité de l'approvisionnement concurrentiel en variable dépendante. Les résultats montrent que l'approvisionnement concurrentiel a un faible impact positif sur les trois indicateurs. Cela veut dire que l'approvisionnement concurrentiel est associé à une meilleure qualité du service mais également à un prix plus élevé. Ce résultat semble indiquer l'existence d'une prime d'assurance pour assurer la continuité du service public. L'approvisionnement concurrentiel permet de faire face à une incertitude sur l'évolution de la demande, notamment à certaines périodes de l'année où la demande peut être plus importante. A l'inverse, Miranda et Lerner (1995) utilisent un large panel de municipalités américaines et montrent que l'utilisation conjointe d'un opérateur privé et du gouvernement permet de diminuer les coûts de production. Dans le secteur de l'eau en France, contrairement au prédicat de Miranda et Lerner (1995), l'approvisionnement concurrentiel ne peut être une stratégie permettant de diminuer le coût de production mais plutôt permettant d'assurer la continuité du service. Un tel résultat re-

joint le constat de Hefetz *et al.* (2014) qui montrent que l'approvisionnement concurrentiel est plus fréquent dans les contrats public-privé que dans les contrats inter-municipaux pour la provision des services publics aux Etats-Unis. Les auteurs interprètent cela comme le fait que l'approvisionnement concurrentiel permet de mitiger le risque lié aux contrats public-privé.

Cet article contribue à la littérature grandissante sur l'approvisionnement concurrentiel, en utilisant une combinaison de la théorie des coûts de transaction et de la théorie des ressources pour expliquer le choix de l'approvisionnement concurrentiel. Il s'agit également d'un des rares articles évaluant l'impact de l'approvisionnement concurrentiel sur la performance de l'organisation. Si l'extension de l'article documente en partie les contrats utilisés pour acheter ou vendre de l'eau entre municipalités, il serait intéressant de développer le cadre de cette recherche pour identifier les réseaux de municipalités participant aux échanges. L'utilisation d'un même opérateur pourrait par exemple stimuler les échanges pour diminuer le coût de production de l'eau, ce qui pourrait avoir des externalités négatives (ou positives) sur la conservation de l'eau ou les ressources naturelles comme la faune et la flore.

Efficiencce et équité dans les services publics

Une des questions les plus importantes dans la gestion des services publics est celle de la tension existante entre efficience et équité et des marges de création de valeur pour la société, qui peuvent notamment émerger de l'interaction entre acteurs publics et privés (Kivleniece et Quelin, 2012). La régulation est un instrument important permettant de diminuer les tensions existantes dans la provision des services publics. Dans mes recherches, je m'intéresse essentiellement à deux types de régulation, la concurrence par comparaison ou *benchmarking* qui permet de comparer les performances relatives des firmes et la régulation tarifaire dont l'objectif est de maximiser le surplus créé pour la société dans son ensemble.

Lorsque la régulation est efficace, le mode de gestion ou la répartition des droits de propriété n'ont plus d'importance. Dans les industries de réseaux, la régulation tarifaire a souvent été au "coût du service" ou au "prix plafond". Dans le premier cas, le régulateur utilise des audits comptables afin d'observer le coût réalisé par le monopole, qui sera dédommagé sur la base de cette obser-

vation. La firme se voit alors garantir *ex ante* la couverture de tous ses coûts, plus un taux de profit autorisé. Le monopole est déconnecté du niveau de ses performances et il y a donc un manque de maîtrise et de réduction des coûts. Afin que l'opérateur ne puisse répercuter les hausses de coûts dans les prix, la régulation par prix plafond permet de fixer le prix de façon forfaitaire avant la production et de façon indépendante des coûts réalisés par le monopole. La firme régulée est donc incitée à réduire ses coûts, elle va maximiser son profit en maximisant l'écart entre le prix et le coût. Ce type de régulation, quand le régulateur ne connaît pas les coûts du monopoles, peut entraîner des situations extrêmes, comme la faillite ou le surprofit, ou encore la chute des investissements ou de la qualité du service. La concurrence par comparaison permet de réduire l'asymétrie d'information qui existe pour le régulateur en comparant les coûts de services identiques, ou en projetant les coûts pour un service en fonction de ceux d'autres services similaires.

La concurrence par comparaison est utile pour au moins trois raisons: elle fournit au régulateur un étalon lui permettant de mieux apprécier les performances qu'il observe - les performances relatives étant plus pertinentes que les performances nominales; elle est un outil de révélation de l'information car elle incite les monopoles à révéler leur information privée; elle crée enfin une émulation entre entreprises qui cherchent à optimiser leurs efforts pour être bien classées ou classées comme performantes.

La régulation tarifaire ne doit pas seulement permettre l'efficacité technique, c'est-à-dire la bonne organisation de la production, mais également l'efficacité allocative, c'est-à-dire la maximisation du surplus de la société. Lorsque les tarifs sont en deux parties ou lorsque la tarification est en plusieurs tranches, il peut y avoir des déviations du prix marginal (prix d'une unité supplémentaire) par rapport au coût marginal (coût de production d'une unité

supplémentaire), ce qui est susceptible d’entraîner des distorsions de consommation. L’économie du bien-être, qui donne un cadre à l’analyse coûts-bénéfices, met sur un même plan tous les individus alors que l’équité voudrait que les individus les plus sensibles à une mesure soient mieux protégés que les individus qui y sont plus indifférents. Ces questions doivent être abordées dans l’évaluation des politiques publiques (Sandel, 2010).

2.1 EFFICIENCE TECHNIQUE ET RÉGULATION DU SECTEUR

Dans l’article intitulé “Efficiency in the Public and Private French Water Utilities: Prospects for Benchmarking” (avec Aude Le Lannier, publié dans *Applied Economics*), nous utilisons des méthodes similaires à celles de certains régulateurs européens, notamment l’Ofwat au Royaume-Uni pour obtenir une mesure de l’efficience des services d’eau en France et tenter d’exprimer les écarts de performance qui existent entre services. Nous avons constitué, avec le soutien de Suez-Lyonnaise des Eaux et de l’ONEMA⁷, une base de données de 177 services d’eau en France comptant plus de 15000 habitants, pour l’année 2009. La collecte des données nous a permis d’avoir accès à des informations rares sur les comptes financiers des opérateurs.

La perspective théorique adoptée dans le papier est celle de la théorie néo-classique de la firme où l’entreprise est une boîte noire utilisant des intrants pour produire des biens finaux. Il nous est possible de mesurer l’efficience de chaque unité de production et donc le *slack*, c’est-à-dire l’écart existant entre l’efficience optimale et le niveau d’efficience actuellement mesuré. En théorie des organisations, les *slacks* n’ont pas forcément un impact négatif sur la per-

⁷L’observatoire national de l’eau et des milieux aquatiques est un établissement public qui accompagne la mise en œuvre des politiques publiques de l’eau. L’ONEMA a notamment mis en place la base de données SISPEA que les collectivités sont censées remplir tous les ans afin d’avoir un observatoire des services publics de l’eau.

formance de l'organisation. Par exemple, Stan *et al.* (2014) considèrent que les *slacks* sont des ressources réelles ou potentielles qui permettent aux entreprises de s'adapter aux pressions internes ou externes, et de poursuivre des objectifs qui ne font pas partie de la stratégie principale de l'organisation. Selon Cyert et March (1963), les *slacks* sont des ressources qui permettent à la firme de réaliser des expérimentations en réponse aux changements environnementaux et voient une relation positive entre la quantité de *slacks* et la performance de l'entreprise. Dans la théorie de l'agence, les *slacks* ont une influence négative sur la performance de l'entreprise car ils peuvent être utilisés à mauvais escient, pour financer des projets qui ne vont pas améliorer la performance. Notre lecture des *slacks* est que, dans le secteur de l'eau, les coûts de production doivent être minimisés, afin de diminuer le prix de vente final.

Afin de mesurer l'efficacité technique des services d'eau, nous évaluons la capacité des unités de décision à minimiser leurs recettes au regard de la production d'eau, de la gestion du réseau et des clients et de la performance du réseau, en comparaison de la performance des autres services de notre base de données. Comme il n'était pas possible d'obtenir le détail des coûts de production dans les services en régie, nous avons opté pour la recette hors redevances et taxes, sans compter les travaux et services facturés, et corrigée des ventes d'eau en gros. La recette que nous utilisons est donc la recette issue des ventes d'eau aux abonnés hors taxes et redevances, autres services ou ventes d'eau en gros. Nous pensons que les services les plus efficaces sont ceux qui arrivent à gérer le service d'eau en minimisant leurs recettes, c'est-à-dire en couvrant leurs coûts et en limitant leurs marges opérationnelles, et donc en offrant un prix le moins élevé possible pour une qualité de service donnée. Les marges des services peuvent entraîner des distorsions sur le marché et donc diminuer la valeur du surplus pour la société.

Toutefois, une simple évaluation de l'efficacité à partir des *inputs* et des *outputs* ne permet pas de prendre en compte les caractéristiques structurelles dans lesquelles les managers opèrent. Nous utilisons une méthode développée par Fried *et al.* (2002) afin de dissocier dans l'efficacité technique ce qui relève de l'efficacité managériale, des caractéristiques structurelles des services et de la "chance" ou de la "malchance" (c'est-à-dire le bruit statistique ou un aléa non anticipé) des opérateurs. Nous prenons donc en compte différentes variables pouvant affecter l'efficacité des opérateurs afin de pouvoir correctement évaluer leur performance relative. Pour cela, nous utilisons un modèle non paramétrique (Data Envelopment Analysis, DEA) dans une première étape puis un modèle stochastique (Stochastic Frontier Analysis, SFA) en deuxième étape avant de relancer un DEA sur des valeurs corrigées. Les résultats obtenus nous permettent de dissocier l'inefficacité managériale, l'inefficacité liée au contexte opérationnel et les bruits statistiques. Nos résultats finaux permettent donc de ne prendre en compte que l'efficacité managériale.

Dans la première étape du modèle, nous utilisons les recettes comme *input* et nous les mettons en relation avec la longueur du réseau, qui permet d'approximer les investissements et le maintien du réseau, les volumes facturés, qui reflètent les coûts de production et de distribution du service, et le nombre d'abonnés, qui représente les coûts du service client et d'émissions des factures. La méthode DEA permet alors de calculer un score d'efficacité compris entre 0 et 1. Les services ayant un score de 1 sont efficaces et ceux éloignés de 1 devront réaliser des diminutions de recettes - et donc de coûts - pour devenir efficaces. Dans la deuxième étape, nous utilisons les *slacks* des recettes, c'est-à-dire les écarts en euros entre la recette effective et la recette cible, qui permettrait au service de devenir efficace. Les *slacks* sont ensuite utilisés en variable dépendante dans un modèle SFA où les variables indépendantes sont les variables environnementales. Nous pouvons alors mesurer l'impact de chaque variable structurelle sur les *slacks* et isoler le bruit statistique, c'est-

à-dire le facteur “chance”. Nous utilisons les coefficients du modèle pour corriger les recettes réelles des biais liés aux variables environnementales. Nous obtenons ainsi des recettes fictives, qui sont par exemple diminuées si le service est structurellement complexe. Dans la troisième étape, les recettes corrigées sont alors utilisées dans un modèle DEA similaire à celui de la première étape, ce qui permet d’avoir un score d’efficacité corrigé du biais statistique et des différences d’environnement d’exploitation.

Cet article contribue à la littérature sur la comparaison de la performance des entreprises de plusieurs façons. Premièrement, en plus des indicateurs traditionnels de l’efficacité technique, nous prenons en compte la qualité du réseau et des variables environnementales pour mesurer les performances relatives des unités de décision. Nos résultats indiquent que les services en gestion déléguée sont structurellement plus difficiles à gérer. La prise en compte des variables environnementales permet d’augmenter le score d’efficacité des opérateurs privés de 0,1 en moyenne contre 0,059 pour la gestion en régie. En revanche, même après la prise en compte des variables contextuelles, la gestion en délégation reste en moyenne relativement moins efficace que la gestion en régie. Les régies ont ainsi un score d’efficacité moyen de 0,883 contre 0,823 pour les services en gestion déléguée. Un score d’efficacité de 0,883 veut dire qu’en s’alignant sur l’efficacité du meilleur service public de l’eau, on pourrait diminuer les recettes globales et donc les coûts de 11,7%. L’écart de performance entre gestion directe et déléguée est réduit après la prise en compte des variables structurelles mais reste significatif et réside en partie dans une plus grande dispersion de l’efficacité des services en gestion privée, qui sont sur-représentés dans les services les moins performants. Nos résultats ne permettent cependant pas de conclure à la supériorité des régies sur la gestion déléguée car ils se basent sur l’étude d’une seule année.

La méthode utilisée dans ce papier pourrait être adoptée par un régulateur national de l'eau en France qui donnerait alors des cibles de recettes ou de coûts aux services d'eau. En effet, la théorie de Laffont et Tirole (1993) met en avant les incitations que le régulateur peut instaurer pour qu'un opérateur fournisse les efforts nécessaires pour améliorer la performance du service. De telles incitations peuvent être la publication de classement ou la stricte régulation des prix ou des coûts des opérateurs. Cette solution est par exemple mise en place dans le secteur de l'eau aux Pays-Bas ou au Royaume-Uni. Si l'on reprend la typologie présentée en introduction et inspirée des travaux de Bevan et Fasolo (2013), ce type de système correspondrait à un mélange de "cibles et de terreur" d'un côté, et d'un classement permettant de nommer et de pointer les services les moins efficaces pour nuire à leur réputation d'un autre côté. Aux Pays-Bas, la *sunshine regulation* consiste à publier les résultats du *benchmarking* et à diffuser l'information concernant les performances relatives des firmes régulées du secteur. Cette stratégie aura un effet négatif en matière de réputation si la firme apparaît moins productive que les autres et il en résulte une pression exercée par les parties prenantes. Le capital réputationnel des firmes sous-performantes est alors touché et elles doivent corriger les défaillances détectées.

Au Royaume-Uni, une aide à la régulation permet au régulateur de réaliser un *benchmarking* occasionnel pour déterminer les gains de productivité dans le cadre d'un mécanisme de *price cap*. Cette aide à la régulation est combinée à une *sunshine regulation*. Tous les cinq ans, l'évolution maximale des tarifs est définie pour chacun des monopoles locaux, de façon à tenir compte des circonstances dans lesquelles chacun évolue. La fixation des gains d'efficacité futurs pour chaque compagnie est divisée en deux éléments: un facteur d'amélioration d'efficacité pour l'industrie dans son ensemble et un facteur d'amélioration d'efficacité individuelle qui dépend de leur efficacité relative. Le régulateur peut intervenir directement auprès d'une entreprise

sous-performante pour lui demander des explications et un plan d'action permettant d'améliorer sa situation.

Si la concurrence par comparaison se développe progressivement dans divers secteurs et divers pays (Lêvêque, 2005), elle s'accompagne néanmoins de nombreuses renégociations menées par les firmes. L'imperfection des méthodes de *benchmarking* pour comparer les performances des opérateurs de l'eau peut créer des tensions entre le régulateur et les opérateurs. Ces tensions peuvent amener à des renégociations du contrat initial qui peuvent détériorer la crédibilité du régulateur. L'imperfection de la méthode de *benchmarking* de l'Ofwat est par exemple régulièrement sujette à controverse du fait que les firmes se sentent désavantagées par les variables introduites dans le modèle qui ne permettent pas de prendre en compte la spécificité de chaque entreprise et de chaque service. De façon plus générale, la mise en place d'évaluations est compliquée pour plusieurs raisons: les mesures peuvent être inadaptées au domaine étudié et l'effet incitatif des cibles peut être déjoué facilement car les services peuvent atteindre la cible sans la dépasser même quand ils en ont la capacité ou sans que l'on puisse fondamentalement améliorer la gestion du service public de l'eau.

Nous sommes actuellement en train de collecter les données pour 2010-2014 sur les 300 services d'eau de plus de 15000 habitants afin de compléter notre base de 2009 et de l'étendre à d'autres années et d'autres services. Une étude longitudinale nous permettrait de vérifier l'existence ou non d'une dépendance au sentier (North, 1990), liée à l'existence de routines au sein des organisations qui résistent alors au changement technologique (ou institutionnel) car il y a des effets d'apprentissage dans lesquels il faut investir (North, 1990; Williamson, 1999). De façon analogue, la dépendance au sentier apparaît quand une série d'évènements contingents, ayant au final plus d'importance que

les conditions initiales elles-mêmes, influencent le sentier pris par une organisation (Durand et Vergne, 2010). La sous-performance de certains services d'eau peut donc être liée à leur sous-performance passée, ceux-ci étant alors comme "enfermés" (Durand et Vergne, 2010) dans une situation de sous-performance, sans qu'un changement endogène ne soit véritablement possible.

2.2 EFFICIENCE ET ÉQUITÉ DANS LA TARIFICATION

Dans le papier intitulé "Efficiency and Equity in Two-Part Tariffs: The Case of Residential Water Rates" (*Applied Economics*, 2014), je m'intéresse cette fois à l'efficacité allocative du marché de l'eau en France; plus particulièrement, au rôle essentiel de la tarification et de la régulation pour améliorer l'efficacité et l'équité dans l'usage de l'eau. Comme pour l'électricité ou le gaz, le prix de l'eau est divisé entre une partie fixe, liée au raccordement au service, et une partie variable, qui dépend de la consommation d'eau. Un des résultats standards de la régulation des services publics révélé par Coase (1946) est que l'efficacité économique ne peut être atteinte que par un alignement des prix marginaux sur les coûts marginaux avec une partie fixe égale au coût fixe moyen. Toutefois, le débat sur la tarification optimale laisse de côté l'équité, qui est ensuite introduite par Ramsey (1947). Celui-ci propose de faire payer les individus en fonction de leur élasticité-prix, c'est-à-dire de la sensibilité de la consommation au prix, plutôt qu'en fonction de leurs ressources. Bien qu'il soit obligatoire d'avoir une tarification en deux parties en France, il est intéressant d'étudier l'écart qui existe entre la réalité et la norme proposée par la théorie économique. Les déviations au prix théorique idéal entraînent des coûts d'efficacité. Ces coûts d'efficacité donnent une idée du montant qui pourrait être dépensé pour les ménages les plus pauvres en transferts directs ou pour compenser les ménages touchés par des augmentations de tarifs. Une telle politique serait alors Pareto-améliorante car elle permettrait une compen-

sation des ménages perdant au cours du changement

Cet article applique le cadre standard de l'analyse du monopole pour répondre aux questions suivantes: (1) Les prix marginaux sont-ils différents des coûts marginaux ? (2) Quels sont les effets redistributifs de la mise en place de tarifs coasiens ? (3) Les tarifs réformés prennent-ils mieux en compte les considérations d'équité ? (4) Quels sont les coûts d'efficience des déviations observées de la tarification au coût marginal ? L'article examine une base de 4500 municipalités représentatives au niveau national pour l'année 2008. La base regroupe les informations issues des bases IFEN-SOeS, OSEA et les données démographiques de l'INSEE sur le revenu et la composition des ménages au niveau municipal. Il y a donc diverses informations sur l'offre - le prix, les caractéristiques du service, la marge des producteurs - et la demande - revenus, consommation, composition des ménages.

L'utilisation de la base OSEA permet de voir que les prix marginaux sont supérieurs de 8% aux coûts marginaux. Un tel écart entraîne une perte sèche car certains ménages consomment moins d'eau qu'ils ne le feraient avec des tarifs plus proches des coûts marginaux. Une réforme des tarifs permettrait d'augmenter considérablement le bien-être des consommateurs mais aurait peu d'effets redistributifs. Par exemple, les ménages habitant dans des villes dont les revenus par unité de consommation sont dans les quatre premiers quintiles subiraient une diminution de leur facture moyenne relativement uniforme, entre 21,45 et 20,07 euros par an, pour une facture annuelle moyenne d'environ 200 euros. Afin de mieux prendre en compte l'équité, plusieurs programmes d'aide financière ciblés sur les ménages habitant dans des villes ayant un faible revenu par unité de consommation sont simulés. Les coûts de ces politiques d'aide sont alors comparés aux coûts d'efficience actuels. A partir des élasticités-prix observées dans la base de données, les gains d'efficience du pas-

sage aux tarifs coasiens peuvent être calculés. Ces gains s'élèvent à 8 millions d'euros en 2008, un niveau qui est faible par rapport aux recettes globales de l'industrie de l'eau en France, estimées à 4 milliards annuels. Cependant, ces gains d'efficience sont suffisants pour financer des programmes d'aide aux ménages démunis qui subiraient des hausses de prix suite à la réforme tarifaire.

Cet article évoque enfin plusieurs raisons qui permettent d'expliquer les distorsions actuellement observées, telles que la stratégie de maximisation du profit des entreprises (cherche-t-on à maximiser le profit à partir des petits ou des gros consommateurs?), la rareté des ressources (les marges correspondent-elles à des taxes pigouviennes?) et le mode de gestion (public ou privé?). Les résultats montrent que le réaligement des prix sur les tarifs coasiens avantage essentiellement les gros consommateurs au détriment des petits consommateurs. Par ailleurs, les marges ne peuvent pas être assimilées à des taxes pigouviennes puisqu'il existe des taxes sur la pollution de l'eau. Les marges actuelles sont donc une distorsion qui s'ajoute aux taxes pigouviennes. Un autre résultat de l'article est que le mode de gestion ne permet pas de caractériser des marges plus ou moins similaires, 15 cents par m³ dans le public contre 12 cents par m³ dans le privé. Les marges ne sont donc pas plus élevées dans le privé que dans le public. Une dernière partie discute de la validité des résultats, précisément en ce qui concerne la réaction des consommateurs au prix marginal et au prix moyen, et l'existence de distorsions sur les marchés connexes, tel que l'assainissement. Cet article contribue donc à la littérature sur l'efficience des marchés mais également à celle sur le comportement des consommateurs en investiguant la réaction au prix marginal par rapport au prix moyen.

Cette publication a suscité un certain intérêt chez les professionnels de l'eau et les régulateurs, qui cherchent à réinventer un modèle de tarification

permettant de mieux prendre en compte les inégalités de revenus des usagers. En partenariat avec la ville de Dunkerque et Suez-Lyonnaise des Eaux, Alexandre Mayol et moi avons pu avoir accès à une base de données sur les clients de l'agglomération dunkerquoise qui compte plus de 200 000 habitants. Cette base permet une analyse plus fine que celle du précédent papier car nous pourrions simuler les transferts au sein de la municipalité entre les usagers les plus aisés et les plus démunis. La base de données comprend un panel de 1000 clients représentatifs pour lesquels nous avons des informations extensives sur la consommation d'eau entre 2011 et 2014, la taille du ménage, le type de logement et la localisation géographique. Cette dernière information nous permet de géolocaliser chaque ménage et de *matcher* ses caractéristiques à celles des données détaillées des recensements INSEE et ainsi étudier les tendances de consommation des ménages en fonction de leurs caractéristiques.

Le cas dunkerquois est particulièrement intéressant car la ville a mis conjointement en place une tarification progressive et une tarification sociale à la fin de l'année 2012. La tarification progressive consiste à appliquer trois tranches: 0,84 euros par m³ de 0 à 74 m³, 1,56 euros par m³ de 75 à 200 m³ et 2,07 euros par m³ au-delà de 200 m³. La tarification sociale, elle, consiste à appliquer un tarif plus bas sur la première tranche (entre 0 et 75 m³) pour les personnes pouvant bénéficier du dispositif, celles ayant la couverture maladie universelle. Nos travaux actuels sur la base de données vont dans deux sens: le premier est d'évaluer l'impact global du dispositif pour les différents acteurs; le second est d'évaluer l'impact redistributif de la mesure afin de proposer des réformes permettant de promouvoir l'équité et l'efficience.

Dans un premier article, intitulé "Tarifs sociaux et progressivité dans le prix de l'eau potable en France: cui bono?", nous nous intéressons à l'impact global du dispositif sur la consommation et la facture des ménages. Cet article

s'inscrit dans la longue littérature sur l'évaluation des politiques publiques à partir d'un choc exogène développée notamment par Duflo (Bertrand *et al.*, 2004). Nous utilisons donc une simple méthode des double-différences afin d'évaluer l'évolution de la consommation avant et après la mise en place de la réforme de la tarification. Nos résultats montrent que les habitants consommant peu, moins de 75 m³ par an, profitent de la diminution du prix marginal pour consommer un peu plus et converger vers la moyenne, environ 80 m³. A l'inverse, les ménages qui consomment beaucoup diminuent légèrement leur consommation suite à l'augmentation du tarif marginal. La majorité des habitants gagne à la mise en place de la tarification progressive, la consommation moyenne étant à un niveau proche de la première tranche dont le prix est inférieur à l'ancien prix marginal qui était de 1,04 euros par m³. Le dispositif consiste donc à diminuer la facture des petits consommateurs (et de l'habitant consommant à la moyenne) en échange d'une augmentation de la facture des gros consommateurs, généralement les ménages vivant en maison avec jardin plutôt qu'en appartement. Si le dispositif peut s'avérer plutôt efficace car il permet aux ménages qui sous- ou sur-consomment de réajuster le niveau de leur consommation, et il garantit les revenus de l'opérateur, ses résultats en termes d'équité sont toutefois incertains. En effet, les ménages qui comportent le plus d'individus sont aussi ceux qui consomment le plus et les données actuelles ne nous permettent pas d'avoir accès au revenu fiscal des ménages. Dans un deuxième papier en cours d'écriture, nous utilisons la géolocalisation des ménages et une autre base de données sur le cadastre pour estimer le revenu fiscal des ménages et voir si les ménages sont propriétaires ou locataires. Ces deux informations complémentaires permettent de déterminer l'impact en termes d'équité de la politique menée par l'agglomération dunkerquoise. En effet, le dispositif actuel semble plus être une redistribution entre petits et gros consommateurs plutôt qu'une redistribution entre pauvres et riches. L'accès à ces données complémentaires sur le revenu nous permettra de simuler différentes réformes, par exemple la gratuité de la part fixe en échange d'une tarification marginale différente. Nous mesurerons ensuite les coûts d'efficience de la tari-

fication progressive et nous les comparerons en gains en termes d'équité.

Par ailleurs, un débat national sur les tarifs de l'eau a été lancé fin 2012 par le gouvernement. La loi Brottes (2013) qui en résulte permet la mise en place d'expérimentations sur le prix de l'eau et de l'énergie. Les projets actuels sont basés sur des tarifs en escalier dont le prix augmenterait avec la quantité consommée. De tels tarifs ont toutefois des coûts d'efficience si les prix marginaux diffèrent en moyenne des coûts marginaux alors que les familles nombreuses, qui consomment naturellement plus d'eau ou d'énergie sans être forcément plus aisées, pourraient souffrir de la mise en place de ce type de tarifs. Ce type de tarifs peut également avoir un impact négatif sur l'efficience du marché, en incitant à consommer plus les petits consommateurs qui payent un tarif inférieur au coût marginal et en pénalisant les gros consommateurs qui payeraient un prix largement supérieur au coût marginal. Ce compromis entre efficience et équité est un sujet actuellement largement débattu en sciences de gestion (Klein *et al.*, 2010; Prahalad et Hart, 2002). En raison des implications du sujet, des analyses plus détaillées utilisant des données réelles doivent être menées afin de mieux comprendre les comportements des consommateurs et l'impact de réformes tarifaires sur leur bien-être. Une telle connaissance du comportement des consommateurs permettrait aux décideurs public et privé d'avoir de véritables capacités stratégiques par rapport à leurs concurrents.

Les méthodologies utilisées dans ces articles ont également été mobilisées dans d'autres publications en économie de l'énergie et en finance (Boroumand *et al.*, 2016a,b; Porcher et Porcher, 2014). Ces articles ont pour objet de mesurer les marges imposées par les compagnies aux consommateurs d'essence, et de mesurer la réaction des consommateurs aux changements de prix. Une des caractéristiques intéressantes du marché de l'essence est qu'il est composé de multiples vendeurs et acheteurs où les prix s'ajustent vite, quasiment de

façon journalière, et que les quantités échangées sur le marché sont beaucoup plus importantes que sur le marché de l'eau, donc les coûts d'efficience sont potentiellement plus importants. Par ailleurs, les opérateurs ont des stratégies de collusion bien marquées, qui ont été largement étudiées dans la littérature en économie de l'énergie (Borenstein *et al.*, 1997; Borenstein et Shepard, 1996; Haltiwanger et Harrington, 1991; Rotemberg et Saloner, 1986). Dans une première série de papiers, nous nous intéressons aux changements asymétriques de prix dans le secteur de l'essence, notamment en période de volatilité. La littérature montre en effet que les opérateurs tendent à ajuster directement les prix à la pompe à la hausse lorsque le prix du brut augmente mais tardent à ajuster les prix à la baisse lorsque le prix du brut diminue. Par ce simple mécanisme, les opérateurs augmentent leurs marges, notamment en période de baisse du prix du brut. Les résultats de Boroumand *et al.* (2016a) montrent que les opérateurs ajustent effectivement de façon asymétrique les prix mais que l'ajustement est plus fort en période de faible volatilité qu'en période de forte volatilité, sûrement parce que la volatilité entraîne une certaine asymétrie d'information pour les opérateurs. Dans Boroumand *et al.* (2016b), nous trouvons que les marges sont plus élevées et plus stables en période de volatilité, ce qui montre un degré élevé de cartélisation du marché. Cette cartélisation élevée est permise par le fait que les consommateurs sont moins exigeants en période de forte volatilité des prix, car ils considèrent que la structure du marché a changé. La preuve d'une forte cartélisation sur le marché des pompes à essence est également documentée dans Porcher et Porcher (2014) où nous montrons que les marges diminuent quand la demande future augmente (par exemple avant les départs en vacances) - ce qui témoigne d'une concurrence accrue - et quand le coût attendu du brut augmente - car les profits attendus de la collusion diminuent. Ces articles sont utilisés en partie les méthodologies utilisées dans Porcher (2014) pour le calcul des marges.

2.3 RÉSUMÉ DES IMPLICATIONS THÉORIQUES

Tableau 2.1: Résumé des contributions

	Management public	Organisation de la firme	Régulation
• Does contracting for the provision of public services decrease prices?	<ul style="list-style-type: none"> • Les résultats révèlent les préférences discrétionnaires des managers. Il semble qu'il y ait différents styles de management selon le mode de gestion. • Au-delà des préférences discrétionnaires des managers, la complexité du service et les ressources des municipalités expliquent les choix contractuels. • La participation accrue des entreprises privées à la provision des services publics ne permet pas de larges gains d'efficacité, contrairement à la prédiction du NPM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les choix organisationnels dépendent de l'incertitude transactionnelle et des ressources permettant de mitiger l'incertitude. • Les choix organisationnels ont un impact globalement neutre sur la performance. • La concurrence pour le marché semble limiter la dépendance au sentier. 	<ul style="list-style-type: none"> • Des appels d'offre plus réguliers peuvent être un bon moyen de réaligner la performance. • Des contrats trop longs peuvent entraîner une certaine dépendance au sentier. • Les résultats ne montrent pas qu'il faille promouvoir un mode de gestion mais plutôt des bonnes pratiques de régulation.
• Neither market nor hierarchy: concurrent sourcing in water public services	<ul style="list-style-type: none"> • Les autorités publiques ont des ressources différentes de production et de négociation des contrats, et font face à des environnements transactionnels différents. • L'approvisionnement concurrentiel peut être expliqué par ces différentes ressources et les coûts de transaction. • L'approvisionnement concurrentiel a un impact légèrement positif sur les prix, ce qui semble traduire l'existence d'une prime d'assurance pour assurer la con- 	<ul style="list-style-type: none"> • L'intensité de l'approvisionnement concurrentiel peut être quantifiée par le niveau des coûts de transaction et les dotations en ressources de production et de contractualisation. • Les coûts de transaction mitigent l'effet de l'expérience contractuelle sur l'approvisionnement concurrentiel. • Une étude de cas sur les contrats permet de voir que l'approvisionnement concurrentiel 	<ul style="list-style-type: none"> • Les transferts d'eau soulèvent de multiples questions en termes d'externalités et d'efficacité allocative qui ne sont pas encore étudiés. • Des indicateurs de régulation sur les tensions sur la ressource en eau et sur l'intensité des transferts entre municipalités pourraient être mis en place.

Tableau 2.2: Résumé des contributions (suite)

	Management public	Organisation de la firme	Régulation
<ul style="list-style-type: none"> • Efficiency in the Public and Private Water Utilities: Prospects for Benchmarking 	<ul style="list-style-type: none"> • L'efficacité de l'industrie est plutôt élevée et la publicité de classements pourrait inciter les services à être plus performants. • La régulation des tarifs permettrait probablement d'effectuer un rattrapage des services les moins performants. 	<ul style="list-style-type: none"> • Outre la taille du service, l'environnement structurel est important pour expliquer les écarts de performance entre services. • Les scores d'efficacité du management privé sont plus dispersés, ce qui peut témoigner de phénomènes de dépendance au sentier dans certains services. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les méthodes de <i>benchmarking</i> donnent des résultats similaires à ceux de l'économétrie standard. • Les écarts de performance peuvent être liés à l'existence de coûts de transaction ou à un manque de ressources des acteurs publics. • La concurrence par comparaison peut augmenter la concurrence entre services et jouer sur le capital réputationnel des entreprises.
<ul style="list-style-type: none"> • Efficiency and Equity in Two-Part Tariffs: the Case of Residential Water Rates 	<ul style="list-style-type: none"> • Des réformes de tarifs peuvent améliorer l'efficacité et l'équité du service public. • La prise en compte de l'élasticité des consommateurs et des effets redistributifs de la politique sont nécessaires pour évaluer son impact. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les choix organisationnels sont neutres au regard de l'efficacité allocative de l'industrie dans son ensemble. • Les choix organisationnels peuvent avoir un impact sur les marchés reliés, comme la fiscalité locale ou le marché de l'assainissement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Il existe des marges significatives, aussi bien sur le prix marginal que sur le prix fixe. • L'application des tarifs coasiens bénéficierait dans des proportions égales à tous les consommateurs. • Le passage aux tarifs coasiens doit être accompagné de transferts sociaux vers les ménages les plus démunis qui perdraient au changement de tarifs. • Ces programmes redistributifs peuvent être en partie financés par les gains d'efficacité.

Pistes de réflexion pour des travaux futurs

3.1 UNE TYPOLOGIE DE LA RÉGULATION DES SERVICES PUBLICS DE L'EAU

Stéphane Saussier et moi travaillons depuis le début de l'année 2016 sur un projet de recherche dont l'objectif est la comparaison de la performance des services publics de l'eau dans cinq pays d'Europe: Allemagne, France, Pays-Bas, Portugal et Royaume-Uni. L'objectif est de récolter les données sur les cinq pays afin d'effectuer des comparaisons internationales de performance, mais également de comparer les modes de régulation de ces pays. L'Allemagne, la France et le Portugal ont des systèmes d'organisation et de régulation relativement similaires dans lesquels les acteurs publics locaux jouent un rôle important de régulation et choisissent le mode d'organisation du service public. Au Royaume-Uni, la gestion du service et les réseaux sont privatisés mais le régulateur national a une influence importante sur la révision des prix qui a lieu tous les cinq ans. Aux Pays-Bas, la gestion du service et l'infrastructure

sont publiques, le régulateur national assure la bonne performance des services par la publication de classements visant à mettre en exergue les services les plus performants. La typologie des modes de régulation pourrait s'appuyer sur le degré de centralisation de la régulation, l'existence de cibles ou de classements publiés, avec ou sans effets, de la propriété du management et des réseaux. L'exploitation des données sur ces pays nous permettra de mesurer l'impact de la régulation et des institutions sur la performance des services publics de l'eau. Les résultats nous donneront des éléments de comparaison des régulations et permettront de faire des recommandations sur les bonnes pratiques en matière de régulation.

Une extension de ce projet de recherche serait la création d'un observatoire mondial de l'eau. Nous aimerions effectivement récolter des données sur les Etats-Unis, la Chine et les pays d'Amérique Latine. Généralement, la régulation et le choix d'organisation se font au niveau de l'autorité publique locale (la municipalité ou l'intercommunalité) mais la régulation est plus ou moins centralisée. Aux Etats-Unis, les régulateurs fédéraux contrôlent les prix des délégataires privés mais pas ceux des services en régie. En Chine, l'urbanisation croissante crée des tensions sur les ressources en eau et révèlent les besoins d'investissements en infrastructure dans ce secteur. Il en résulte un recours croissant aux partenariats public-privé qui couvrent désormais 38% de la population, contre seulement 8% en 1989 (Global Water Intelligence, 2008). En Amérique Latine par exemple, la régulation tarifaire à l'anglaise a été largement généralisée même si dans la plupart des cas, l'organisation du service est effectuée par les acteurs publics locaux.

Cet agenda de recherche s'inscrit également dans l'étude du phénomène de privatisation et de remunicipalisation dans le monde. Nous avons déjà étudiés dans deux articles différents les raisons et l'impact des remunicipalisa-

tions. Chong *et al.* (2015) expliquent les remunicipalisations et les changements de mode de gestion ou d'opérateurs de façon plus générale par un écart existant entre le prix actuel et le prix prédit du service public de l'eau. Plus le prix prédit est en-dessous du prix actuel, plus le service a une probabilité de connaître un changement d'opérateur ou de mode de gestion. Ils montrent que les changements de maires n'ont pas d'impact sur le changement d'opérateur ou de mode de gestion. Dans le papier "Does contracting for the provision of public services decrease prices? Evidence from French water public services" présenté dans la première partie de cette note de synthèse (Porcher, 2016a), je m'intéresse à l'impact du changement de mode de gestion ou d'opérateur sur la performance. Les résultats montrent des changements de prix significatifs mais encadrés et souvent limités dans le temps. Alors que le processus de privatisation a été largement étudié, et va dans le sens de l'évolution de l'économie, les raisons des remunicipalisations sont moins connues.

Les arguments en faveur des privatisations et des remunicipalisations sont souvent idéologiques: la gestion privée est plus performante que la gestion publique ou les marges des multinationales entraînent du sous-investissement ou des hausses de prix. Dans les faits, l'acte de privatisation ou de remunicipalisation fait souvent suite à la sous-performance d'un service ou à une forte contestation citoyenne, qui peut elle-même venir d'un manque de performance⁸. Dans le secteur de l'eau, les remunicipalisations sont un sujet de débat fréquent car la sensibilité des consommateurs à la qualité du service est plus importante que pour la gestion des parkings municipaux par exemple. L'importance de la "voix" des usagers pour améliorer le service public est notamment mise en avant par Hirschman (1970): quand les usagers peuvent

⁸Ce manque de performance peut être lié à la présence de coûts de transaction élevés (Mayer et Salomon, 2006) qui n'ont pas été diminués par les capacités contractuelles de l'organisation (Argyres et Mayer, 2007) ou la confiance qui existe entre les deux partenaires (Dyer et Singh, 1998). Un changement d'environnement institutionnel (Cacciatori et Jacobides, 2005), peut-être parce qu'il va influencer un des trois éléments précédemment cités, peut également entraîner des réintégrations.

s'exprimer sur la qualité du service public (se plaindre le plus souvent), le service public peut être amélioré et les usagers ne vont pas sortir du marché. Les usagers qui font porter leur voix sont les plus importants car ce sont ceux qui se soucient de la qualité du service public. Si ces usagers sortent du marché en utilisant par exemple un service privé, la qualité du service public va se dégrader car les autres usagers ne contesteront pas la qualité du service ou ne seront pas en mesure de le faire parce que leurs voix portent moins. Dans le secteur de l'eau, il n'est pas aisé de sortir du marché donc les consommateurs peuvent d'abord faire entendre leurs voix en protestant contre la gestion du service. Il serait intéressant de croiser les données de remunicipalisation avec l'existence d'une contestation forte au niveau local. Kivleniece (2012) étudie les liens entre ambivalence politique, activisme social et partage des prix entre collectivités publiques et opérateurs privés dans le service public de l'eau en France. Généralement, la répartition des ressources entre collectivités et opérateurs privés s'explique plus par le partage des tâches prévu dans le contrat. En revanche, la remunicipalisation peut largement s'expliquer par des effets de contestation dans la lignée des travaux de Rao *et al.* (2011) et Yue *et al.* (2013) sur le lien entre activisme et implémentation des magasins Walmart. Par exemple, Rao *et al.* (2011) montrent que Walmart exploite les écarts de régulation entre Etats américains et le risque de protestation de la population locale dans la localisation de ses magasins. Walmart localise les magasins à la frontière des deux Etats ayant des règles différentes pour faire face aux contestations des habitants. Les contestations des habitants peuvent également être utilisées comme des signaux d'intérêt, d'intention ou de capacités (Yue *et al.*, 2013). Ces débordements d'information peuvent bénéficier au second entrant qui obtient une connaissance du marché. Il serait intéressant d'appliquer ce cadre au secteur de l'eau en France.

Il existe cependant des coûts de transition aux changements de modes de gestion. Les coûts de transition sont à distinguer des coûts d'adaptation.

Williamson (1985) définit l'adaptation comme un changement qui menace l'exécution de la transaction afin d'assurer la bonne exécution du contrat. Les coûts d'adaptation sont les coûts liés à ces changements dans l'exécution de la transaction mais ne relèvent pas d'un changement de gouvernance. Les coûts de transition sont en revanche les coûts spécifiquement liés à un changement de mode de gouvernance. Il existe une large littérature sur les mécanismes en vigueur permettant de faciliter l'adaptation dans des transactions dyadiques (Richman et Macher, 2008). La manière de gérer l'adaptation consiste généralement à spécifier dans le contrat des mesures de performance, des mécanismes de révélation de l'information ou de résolution des conflits pouvant émerger. L'adaptation peut entraîner des coûts réputationnels et entraîner des pertes futures résultant par exemple de rétorsion des autres entreprises du réseau social (Coleman, 1988), particulièrement dans les réseaux sociaux encastrés (Granovetter, 1973). Les remunicipalisations se caractérisent par des coûts de transition importants qu'il conviendrait de mesurer et de comparer aux coûts de transaction existant lorsque le service est assuré en délégation. Le changement de mode de gouvernance serait en effet justifié lorsque les coûts de transition sont inférieurs aux coûts de transaction sur la durée du contrat. La question des coûts de transition devrait être étudiée car il existe un vide théorique et empirique sur la mesure de ces coûts. L'analyse empirique des remunicipalisations permettraient de faire des propositions théoriques pour mieux caractériser les coûts de transition.

Il est possible que d'observer des vagues de privatisation et de remunicipalisation au cours du temps. Les courants idéologiques dominants vont eux-mêmes en faveur de plus ou moins d'intervention de l'Etat à travers le temps. Comme le dit Hirschman (1982), il y a dans la vie publique des cycles de privatisation, caractérisés par une atrophie du sens public, et des périodes de retour éclatant à l'action publique. Dans les services publics, il y a des cycles similaires de la vie politique, avec des périodes de privatisation puis de

remunicipalisation des services.

3.2 UN AGENDA DE RECHERCHE SUR LE LIEN ENTRE PRIVATISATION ET INÉGALITÉS

Le phénomène de privatisation se traduit toujours par une diminution du capital public, au profit d'investisseurs privés, on observe clairement dans les statistiques de la *World Income Database* une baisse du capital public au profit du capital privé en France et aux Etats-Unis. Il est possible empiriquement de voir une corrélation entre privatisation et augmentation des inégalités mais ce phénomène va de pair avec la financiarisation de l'économie, la diminution du taux de croissance et l'augmentation des taux d'intérêt. Il est en tout cas certain que la privatisation du capital d'une entreprise publique diminue le stock de capital public, qui est détenu à parts égales par l'ensemble de la population, pour le transférer vers des agents privés qui ont de l'épargne pour le racheter. Sandel (2012) évoque la privatisation des services publics comme une des raisons qui affaiblissent le lien social, notamment parce que les décisions de privatisation ne sont pas assez discutées. Mon argument est que la privatisation peut être utilisée dans certains cas pour affaiblir ou renforcer une classe d'individus. Un tel phénomène a été observé en Russie où les privatisations ont, selon Barber (2015), profité à 1500 individus, créant une "cleptocratie" et renforçant le pouvoir d'extraction de la classe dominante. Pour reprendre la typologie de Acemoglu et Robinson (2012), la privatisation peut s'opérer dans deux cadres institutionnels. Dans le cadre d'institutions extractives où le pouvoir est monopolisé par une minorité ayant de l'influence et un capitalisme de camarades qui détruisent les valeurs de méritocratie et d'équité, la privatisation peut entraîner une plus grande fragmentation des inégalités économiques. A l'inverse, dans le cadre d'institutions inclusives, dans lesquelles les droits et l'égalité des chances sont assurés, la privatisation peut être encadrée par des

institutions et une régulation ne permettant pas l'extraction des ressources des plus pauvres aux plus riches.

J'ai décidé d'étudier ce sujet, au niveau de l'entreprise, et, fruit du hasard, la seule personne ayant travaillé sur le lien entre privatisation et inégalités était un collègue de la LSE du département de relations internationales, Rajesh Venugopal. Rajesh est spécialisé sur les conflits ethniques et travaille plus spécifiquement sur les réformes économiques qui font suite aux conflits ethniques. Ses recherches montrent que les ethnies dominantes tendent à prendre le contrôle du capital et du management des grandes entreprises suite à une guerre civile. Dans la plupart des cas étudiés par Rajesh - la Bosnie, le Cambodge, le Mozambique et le Sri Lanka - les privatisations viennent souvent asseoir la domination d'un groupe ethnique, d'une élite économique dominante, parfois installée pendant l'époque coloniale, et accroître les écarts géographiques en termes de développement. Les mesures de privatisation qui sont prises dans la *terra nullius* que laissent les conflits armés peuvent avoir pour objectif d'affaiblir un groupe ethnique ou social. Il est évidemment difficile de déterminer si les privatisations renforcent directement les inégalités ou si elles ne sont qu'un simple collatéral rendant les inégalités plus visibles.

La Banque Mondiale tient un registre des privatisations effectuées depuis les années 1990. Il est possible de lier ces privatisations à une mesure des tensions ethniques ou civiles existant dans les pays, qui sont bien résumées dans l'Ethnic Power Relations Dataset ou le GROW Data par exemple. L'essentiel du travail consiste actuellement à rechercher et à coder sur Bloomberg et Factiva la propriété des entreprises privatisées, afin de pister les actionnaires principaux (Porta *et al.*, 1999), et de regarder leurs caractéristiques individuelles comme la proximité au pouvoir, ou l'appartenance ethnique. Le lien entre privatisation et inégalités s'inscrit dans mon agenda plus global de recherche

sur la tension entre efficacité et équité qui existe dans les réformes des services publics.

Partie II

Réflexions sur l'encadrement de thèse

Cette dernière partie propose une réflexion personnelle sur l'encadrement des recherches. L'objectif n'est pas d'affirmer un postulat ou d'énoncer des conclusions sur l'encadrement des recherches mais de proposer un début de questionnement personnel sur la fonction de directeur de thèse. Une première sous-section présente un retour d'expérience sur des encadrements déjà réalisés et sur ma propre expérience de doctorant. La seconde sous-section identifie les défis présents et futurs liés au doctorat et à son encadrement.

Retours d'expérience sur l'encadrement des recherches

4.1 RETOURS D'EXPÉRIENCE SUR LA DIRECTION DE RECHERCHES

Depuis ma prise de fonction comme maître de conférences, j'ai été amené à encadrer différents travaux de recherche. Lorsque j'étais à la LSE, j'ai encadré quinze mémoires de recherche. J'ai également temporairement et informellement encadré deux doctorants à l'IAE de Paris qui ont dans le cadre de leur thèse ou de projets connexes travaillé sur le secteur de l'eau. Cette sous-section détaille brièvement les expériences d'encadrement avant d'évoquer les retours d'expérience portant sur la nature du suivi, la forme du manuscrit et la place du travail individuel dans la thèse.

J'ai encadré au cours de l'année 2015 une quinzaine de mémoires de recherche en management public à la LSE. L'encadrement d'un mémoire dif-

fère de la direction d'une thèse car le temps et les enjeux de l'encadrement sont moindres. Cela reste néanmoins une excellente initiation à l'activité de directeur de thèse tant les étudiants ont pu poser des questions de méthodologie, d'orientation et d'interprétation des résultats. A titre d'exemple, une majorité des étudiants encadrés a fait des analyses qualitatives ou quantitatives de questionnaires et j'ai donc dû valider leur méthodologie et le format de leurs questionnaires. Une de mes étudiantes, Lamees Tanveer, a manifesté son désir de continuer ses études en doctorat au département de Management à l'issue du mémoire. Avec mon collègue Harry Barkema, nous avons encadré son mémoire de Master sur l'entrepreneuriat formel et informel chez les femmes pakistaines, qui est d'ailleurs désormais le sujet de sa thèse. L'aspect gratifiant est que Lamees Tanveer et Harry Barkema m'ont directement choisi comme co-encadrant du mémoire, pour mes capacités en techniques quantitatives mais également pour mon travail sur les prostituées comme entrepreneur au XIXème siècle en France. L'encadrement de Lamees Tanveer - et la constitution de son dossier pour qu'elle reçoive une des bourses de thèse de l'International Inequalities Institute, une chaire pluridisciplinaire sur les inégalités gérée par Thomas Piketty à la LSE - s'est fait essentiellement autour de la stratégie quantitative de son travail; Harry Barkema ayant assuré l'encadrement de la partie qualitative et conceptuelle du mémoire. Cette première expérience fût significative car elle concernait un sujet qui n'est pas ma spécialité, ce qui me forçait à être encore plus constructif dans mes critiques.

J'ai également encadré de façon informelle et ponctuelle deux doctorants de la chaire Economie des partenariats public-privé de l'IAE de Paris et de façon formelle une assistante de recherche. Le premier doctorant, Alexandre Mayol, a pour directeur de thèse Carine Staropoli de l'Université Paris I et travaille sur le service public de l'eau en France. Alexandre Mayol a été mis en contact avec moi afin de réfléchir aux thèmes à aborder durant sa thèse. Il travaille sur les questions de tarification sociale qui sont abordées dans un

des chapitres de ma thèse mais il dispose de données plus fines lui permettant d'évaluer la politique de tarification sociale mise en place par la ville de Dunkerque en France. Dans cet encadrement informel d'une partie de la thèse d'Alexandre Mayol, qui est venu en visiting à la LSE à l'été 2015, je l'ai incité à lire le plus d'articles possibles sur les recherches réalisées sur l'eau, l'électricité et le gaz, et pas seulement sur la tarification sociale à proprement parler afin de se forger une culture générale du secteur. Soutenir une thèse sur un thème ou un secteur, c'est s'affirmer comme spécialiste de ce thème et de ce secteur. Il faut donc en connaître tous les ressorts et lire autant qu'il se peut de la littérature académique mais également secondaire - rapports publics par exemple - sur le sujet. Mon principal conseil a été de prendre le temps de définir une question de recherche précise à partir des données récoltées et de jouer avec les données afin de mieux les connaître.

Charles Bizien est le deuxième doctorant de la chaire Economie des partenariats public-privé de l'IAE de Paris que j'ai informellement encadré pendant quelques mois. Charles Bizien travaille sous la direction de Stéphane Saussier sur les villes intelligentes et fait une thèse en CIFRE chez Vinci. En attendant la signature de son contrat CIFRE, il a été employé comme assistant de recherche au sein de la chaire pour récolter des données sur les services publics de l'eau en Europe dans le cadre d'un projet financé par Véolia. Il a été remplacé début mai par Irina Cotovici, étudiante en Master à la Toulouse School of Economics. Charles Bizien et Irinia Cotovici ne sont pas spécialistes, et n'ont *a priori* pas vocation à le devenir, du secteur de l'eau. J'ai donc dû les orienter dans la recherche des données et travailler avec eux de manière très organisée - date limite, échanges réguliers, organisation du travail par pays si possible. Il y a là une différence fondamentale entre l'encadrement d'un doctorant et d'un assistant de recherche. Le premier doit produire un savoir et il faut donc l'orienter vers la littérature scientifique qui peut l'intéresser et vers les sujets et les méthodologies à la mode, car cela pourrait augmenter ses

chances de publication et de citation, tout en l'incitant à développer ses propres sujets de recherche voire ses propres réflexions méthodologiques. L'assistant de recherche doit en revanche produire un intrant - questionnaire, récolte de données, notes sur le secteur, étude de cas, revue de littérature - dans un temps donné, généralement court. Alors que le doctorant est plus solitaire dans son travail, le directeur de thèse ne pouvant que l'orienter dans ses recherches, l'assistant de recherche connaît les différentes étapes de son travail et travaille sur une question de recherche pré-définie sur laquelle il n'intervient qu'en amont.

L'implication du directeur de thèse peut être potentiellement différente. Il est possible de résumer ces trois expériences de la manière suivante: Lamees Tanveer ne travaille pas sur le cœur de mes recherches et mes remarques seront donc essentiellement méthodologiques, Alexandre Mayol travaille sur mes thèmes de recherche et constitue un co-auteur intéressant mais il demande un encadrement important, Charles Bizien et Irina Cotovici nécessitent naturellement moins d'encadrement, une fois les bonnes incitations trouvées, puisque la question scientifique est pré-déterminée.

La direction de recherche doit refléter ces trois actions. Le directeur de thèse doit faire émerger une question de recherche claire, mais celle-ci doit être formalisée par le doctorant, le directeur doit utiliser les limites de ses propres travaux et sa connaissance du champ pour orienter le doctorant et il doit être capable de développer des connaissances en dehors de son domaine de spécialisation. Le doctorant doit donc être idéalement dans le programme de recherche du directeur de thèse mais ce dernier doit le laisser développer ses propres priorités en termes de recherche, et donc développer à son tour des connaissances aux frontières de son champ. Le doctorant développe ainsi une personnalité de recherche qui lui est propre.

Cette question révèle ensuite la nature de l'encadrement. Doit-il être épisodique ou resserré? L'encadrement épisodique peut être catastrophique: il n'y a rien de pire qu'un directeur de thèse qui découvre la thèse finale peu de temps avant la soutenance. A l'inverse, un encadrement resserré peut mettre une pression trop grande sur le doctorant qui se sent alors régulièrement en retard ou sous pression pour produire. Tout dépend de la personnalité du doctorant mais il faut être capable de fixer des dates limites et des objectifs aux doctorants afin que les règles du jeu soient le plus claires possibles. Le succès du doctorant passe par l'évaluation systématique de son avancement et à ce titre, il peut lui être conseillé d'écrire une à deux pages tous les jours. Les retours sur investissement en termes de réputation et de publications futures sont importants pour le directeur de thèse. L'encadrement doit être relativement resserré tout en laissant au doctorant une certaine liberté dans l'organisation de son agenda. Au final, ces expériences d'encadrement m'ont donné une idée de la difficulté de l'encadrement des doctorants. Il me semble alors que l'encadrement de qualité est négativement corrélé à la quantité de thèses encadrées, à moins de co-encadrer un grand nombre de doctorants.

4.2 RÉFLEXIONS SUR LE FORMAT DE LA THÈSE ET LA RELATION DIRECTEUR DE THÈSE-DOCTORANT

Lorsque j'ai commencé ma thèse en 2009, les doctorants en sciences de gestion étaient confrontés à une question importante qui pouvait affecter l'organisation de leur travail: quelle forme doit prendre l'exposé des résultats de leurs recherches? Bien souvent, la réponse à la question était tranchée par l'école doctorale ou le directeur de thèse. Mais dans de nombreux cas, une incertitude planait sur le

format de la thèse jusqu'à la semaine précédant le dépôt du manuscrit. Pourtant, cette question fondamentale qui peut modifier le travail de recherche du doctorant n'est que rarement abordée dans les manuels d'écriture et il demeure une incertitude sur le format qui constitue la norme acceptable.

Il existe une multitude de formats pour les thèses de doctorat. Les thèses de doctorat peuvent prendre la forme d'un livre (thèse dite classique) ou d'une juxtaposition d'articles de recherche (thèse compilée). Dans le cas d'une thèse en format livre, la thèse rend compte de la démarche suivie, des discussions en cours et explicite les choix méthodologiques qui ont été faits par le doctorant. La thèse ressemble à un livre par son organisation autour d'une problématique unique définie dans l'introduction. Une première partie est généralement dédiée à la revue de littérature, une seconde partie est consacrée à la méthodologie et au contexte empirique et les autres parties sont dédiées aux résultats et à leur discussion. Ce format de thèse permet de montrer le squelette du travail de thèse qui consiste à formaliser une question précise de recherche, à construire un travail de recherche et à rendre compréhensibles les modes de production des savoirs et des résultats finaux. Les doctorants passent généralement plusieurs mois sur la construction du plan de la thèse qui doit être ensuite validé par le directeur de thèse. Il s'agit du format traditionnel dans les sciences sociales, notamment en sciences de gestion.

Dans le cadre d'une thèse par articles, le document de thèse est une compilation d'articles de recherche indépendants. Ces articles concernent généralement une thématique commune mais peuvent renvoyer à différents aspects d'une industrie, d'une pratique ou d'une théorie, ou peuvent même être une juxtaposition de plusieurs articles renvoyant à différentes questions de recherches dans un champ. Ce format de thèse est commun dans certaines disciplines scientifiques comme la biologie ou la physique et il est désormais largement

répandu en sciences économiques. Chaque chapitre représente un article qui présente de manière directe un parcours de recherche, en exposant l'état de l'art, la méthodologie ou le modèle théorique, les résultats atteints et les potentielles extensions du travail. Il est également de plus en plus adopté en sciences de gestion.

En regardant les formats de thèses soutenues dans différentes universités ou écoles de commerce, on se rend compte qu'il n'y a pas une norme définitivement acceptée en sciences de gestion. Une simple recherche sur les sites des universités et sur les archives ouvertes HALS permet de donner une idée de la prévalence des différents formats. Certaines institutions ont clairement opté pour le format de la thèse par articles. Par exemple, certaines thèses de management de la MIT Sloan Business School ont un format très proche de ce que l'on retrouve en sciences dures (probablement parce que le MIT est avant tout une faculté de sciences): il s'agit d'une simple juxtaposition de quatre articles scientifiques avec une courte introduction d'une demi-douzaine de pages, parfois sans conclusion d'ensemble et avec un titre générique ("Essays in ..." ou "Four essays in ..."). Un tel format est adopté dans plusieurs thèses récemment soutenues à HEC Paris et accessibles sur HALS⁹ comme Jourdan (2011), Laporte (2011) ou Vergne (2010) même si d'autres adoptent un format hybride avec généralement une première partie présentant le contexte institutionnel, la méthodologie et l'état de l'art et une deuxième partie présentant tous les résultats (Gibassier, 2014) ou un format livre comme Bayle-Cordier (2010), Lallemand-Stempak (2013) et Mangin (2012). Il est d'ailleurs intéressant de voir qu'une vingtaine d'années auparavant dans la même institution, les thèses soutenues adoptaient essentiellement un format livre (Capron, 1996, Chevalier, 1989 et Moingeon, 1991 par exemple).

⁹Il peut évidemment avoir ici un effet de sélection important car je n'ai accès qu'aux documents publiquement mis en ligne.

A l'inverse, l'École des Mines et l'ESCP Europe se caractérisent par une forte prévalence des thèses en format livre comme le montrent les thèses de Am-lem (2013), Bérard (2013), Cartel (2013), Glaser (2014) and Levillain (2015). Il n'est cependant pas possible d'en tirer une règle d'application générale par institution. A la LSE, probablement comme à HEC, la spécialité du doctorant détermine le format de sa thèse: les doctorants en stratégie utilisent généralement une thèse en format d'articles alors que les doctorants en management public ou en gestion des ressources humaines utilisent le format livre. Il n'est pas non plus possible de tirer une règle d'application générale par spécialité. Par exemple, la thèse en stratégie de Parmigiani (2003) réalisée à l'Université du Michigan a le format d'un livre avec sept chapitres: introduction, revue de littérature, hypothèses, contexte de l'étude, récolte et présentation des données, résultats et conclusion. A la Rotterdam School of Management, où toutes les thèses sont publiées en ligne et éditées en livre et prennent généralement un format hybride entre le livre et le recueil d'articles. Généralement, la thèse aura un chapitre introductif, un développement théorique, une présentation du contexte institutionnel et des données puis suivront trois ou quatre chapitres explicitant les résultats des articles soumis/à soumettre ou publiés. De façon très synthétique, on peut dire que les trois formats de thèse correspondent à trois situations différentes: la thèse en format par articles est choisie lorsque le doctorant étudie différents terrains ou utilise différentes bases de données; la thèse hybride est utilisée lorsqu'il n'y a qu'un seul terrain mais des articles abordant des questions indépendantes; la thèse en format livre est abordée lorsque la thèse utilise un seul terrain et analyse en détails une question de recherche.

Pendant ma thèse, j'ai personnellement opté pour un choix intermédiaire. Le développement de ma thèse était centré autour de quatre chapitres renvoyant à quatre articles distincts mais l'introduction et la conclusion relient les différents chapitres. L'introduction présentait les questions recherche

de manière globale, le contexte, les données, les méthodologies et reliait les différentes contributions des chapitres. La conclusion insistait sur les limites de l'exercice, sur les contributions théoriques, empiriques et managériales de mes travaux, la généralisation potentielle des résultats et sur les thèmes qui devraient être abordés dans les recherches futures. Il me semble que ce format de thèse permet de tirer les avantages des deux formats: il intègre les exigences du marché du travail actuel, et permet au doctorant de fournir une réflexion et une structure unique sur ses années de travail.

Quand j'ai terminé ma thèse en 2012, une règle implicite pour pouvoir être qualifié aux fonctions de maître de conférences était d'avoir au moins une publication scientifique classée par le CNRS et d'avoir participé à un ou deux congrès scientifiques de renom (dans mon domaine l'Academy of Management, l'European Academy of Management, l'European Group of Organizational Studies, la Strategic Management Society ou l'Association Internationale de Management Stratégique). Ces exigences correspondent mieux au format de la thèse compilée car on demande au doctorant de pouvoir montrer des résultats avancés dans un format court, présentant son positionnement dans la littérature, dans un temps relativement restreint. Le format de la thèse livre correspond mieux à un rythme plus séquencé de l'activité de recherche qui consiste à produire un savoir dans un premier temps puis à extraire et publier les résultats dans un second temps. Il a cependant l'avantage de procurer au doctorant une véritable réflexion sur son objet de recherche et sur son champ et de l'initier au travail difficile d'édition et de production d'un livre. Les exigences actuelles pour être qualifié aux fonctions de maître de conférences semblent néanmoins inciter les doctorants à produire des thèses en format par articles.

La question du format nous amène naturellement à la question de la place

du travail individuel dans la thèse de doctorat. La thèse en format livre doit permettre au doctorant de montrer sa capacité à contribuer avec une thèse précise à l'édifice de la connaissance dans son champ et elle renvoie à un travail essentiellement solitaire, en interaction avec le directeur de thèse. La thèse par articles peut amener le doctorant à travailler en équipe sur au moins un chapitre de sa thèse. Le doctorant est alors incité à travailler avec d'autres doctorants ou d'autres professeurs sur des projets de recherche communs. Le directeur de thèse est même parfois co-auteur et souvent facilitateur, incitant le doctorant à travailler avec tel autre doctorant ou tel autre professeur. Un doctorant de l'université de Maastricht m'avait confié que son directeur de thèse avait défini les règles suivantes d'encadrement: afin de lancer le doctorant rapidement dans son travail de thèse, le directeur de thèse et le doctorant commençaient rapidement l'écriture d'un premier papier sur lequel le directeur de thèse était premier auteur; un deuxième papier était co-écrit à partir des mêmes données ou du même terrain avec cette fois le doctorant en premier auteur; enfin le dernier papier était une production libre du doctorant à partir d'un nouveau terrain ou d'une nouvelle base de données. Pour ma part, il me semble que le travail de thèse doit contenir les ingrédients des deux formats: il doit rester avant tout un travail en solo, un apprentissage de la recherche réalisé par le doctorant lui-même, avec une certaine liberté dans le choix de son approche et des thèmes abordés; le directeur de thèse doit être un facilitateur en incitant le doctorant à travailler avec des chercheurs dont les thèmes de recherche sont connexes.

Je suis en revanche plus réservé sur une collaboration de co-écriture d'un chapitre de thèse entre le doctorant et son directeur de thèse pour deux raisons. Cela pose d'abord un problème d'équité car les doctorants qui écrivent avec leurs directeurs de thèse auront généralement une plus grande probabilité de publier rapidement le papier que s'ils travaillaient en solo. Il y a par ailleurs toujours un risque que le doctorant ne devienne l'assistant de recherche du

directeur de thèse sur les thèmes qui l'intéressent, point que j'aborde plus haut dans mon retour d'expérience. Pour éviter ces deux écueils, certaines écoles doctorales ont formellement ou informellement interdit au doctorant la co-écriture de chapitres de thèse avec le directeur de thèse. C'est le cas d'une grande partie des départements d'économie et de gestion des meilleures universités ou écoles de commerce américaines ou anglaises¹⁰ même s'il est évidemment possible de contribuer à des projets communs en dehors du sujet de la thèse. Il me semble que cela vient de deux phénomènes distincts: il y a d'abord dans les universités anglo-saxonnes une différenciation entre assistant de recherche et doctorant, le doctorant produit une thèse sans co-écrire avec le directeur de thèse à l'inverse de l'assistant de recherche qui peut être co-auteur ou non du professeur qui le dirige (qui peut d'ailleurs être son directeur de thèse); le marché du travail académique étant par ailleurs de plus en plus compétitif, le doctorant peut envoyer un signal fort en montrant sa capacité à produire un travail de qualité sans l'aide de son directeur de thèse. Ayant réalisé une thèse sur des thèmes semblables à ceux de mon directeur de thèse, je me suis assez vite posé la question de la co-écriture et de la collaboration avec ce dernier. En échangeant avec plusieurs collègues au cours de ma thèse, je me suis rendu compte de l'importance du signal du travail en solo et du soupçon qui peut peser sur les co-écritures avec son directeur de thèse. En cas de co-écriture entre le doctorant et le directeur de thèse, on pourrait penser que le directeur a fait l'essentiel de l'effort pour assurer un poste à son doctorant ou qu'à l'inverse, comme on le dit plus souvent, le doctorant a fait un échange de bons procédés en écrivant tout le papier en échange d'une co-signature de son directeur de thèse. Un professeur d'une célèbre université du Nord-Est des Etats-Unis m'a confié qu'il n'écrivait pas avec ses doctorants car il y avait dans ces cas systématiquement un soupçon pesant sur la division du travail lors de la production des articles. L'encadrement du directeur de thèse doit se faire sans co-écriture et le directeur doit pouvoir diriger le doctorant vers les thèmes qui l'intéressent autant que le doctorant doit créer ses propres intérêts

¹⁰Cette règle est par exemple appliquée à la LSE.

de recherche et les faire découvrir au directeur de thèse.

Une autre question liée à la nécessité de publication se pose alors. Doit-on écrire en anglais ou en français? La majorité des congrès internationaux et des revues académiques est associée à une université anglo-saxonne ou à une association de recherche dominée par des chercheurs exerçant dans les universités anglo-saxonnes. Dans ce cadre, il semble que la thèse en anglais soit recommandée car elle simplifie le travail de production du doctorant qui n'a alors pas à réécrire des chapitres entiers de sa thèse en anglais pour les soumettre dans des revues anglo-saxonnes, dont la portée scientifique permet généralement d'obtenir plus de citations. Il est toutefois possible d'imaginer encore une fois un format hybride. En sciences économiques, les doctorants de Thomas Piketty, écrivent systématiquement leur thèse en un court format livre en français, et mettent les articles soumis et publiés dans des revues anglo-saxonnes en anglais en annexes de leur thèse. Cela permet d'avoir un jury constitué de membres francophones et anglophones tout en respectant les différents formats et les exigences potentielles des recruteurs pour lesquels le doctorant aspire à travailler. J'ai opté pour ma part en faveur d'une thèse écrite en anglais, ce qui permet de soumettre à communication et à publication plus rapidement les différents articles écrits au cours de la thèse, avec un résumé long d'une cinquantaine de pages écrit en français. C'est ici que le débat sur l'écriture en anglais ou en français de la thèse devient problématique: les prix de thèse les plus valorisés sur le marché français sont dans mon domaine ceux de l'AIMS et de la chancellerie des universités, pour lesquels il faut avoir réalisé une thèse écrite en français et les recruteurs français peuvent avoir une certaine défiance vis-à-vis de la langue anglaise. Le choix opéré en concertation par le doctorant et le directeur de thèse doit donc s'intégrer dans une stratégie de carrière pour le doctorant. Une thèse en français ne ferme pas la porte au marché international mais nécessite un effort de traduction supplémentaire pour le doctorant.

Les défis actuels et futurs du doctorat en sciences de gestion

Cette sous-section évoque certaines pistes de réflexions sur l'évolution du doctorat dans un futur proche. Ces points de réflexions non définitifs et non exhaustifs concernent l'attraction des étudiants en doctorat, la contractualisation de la recherche, l'insertion dans les réseaux internationaux de recherche et la pluridisciplinarité.

5.1 ATTRACTION ET INSERTION DES DOCTORANTS

L'attraction des étudiants en doctorat peut être problématique pour plusieurs raisons. En France, contrairement à d'autres pays, la prévalence des grandes écoles, et le manque de reconnaissance du doctorat en sciences sociales sur le marché du travail, font que le doctorat ne constitue pas un débouché naturel

pour les meilleurs étudiants. La nécessité de devoir enseigner en français lors de la prise de poste peut expliquer en partie la difficulté à attirer de bons doctorants venant de l'étranger. Il ne s'agit pas ici de réfléchir aux moyens de revaloriser le diplôme qu'est le doctorat mais de penser aux moyens d'attirer des étudiants souvent mal informés vers les métiers de la recherche.

Un premier moyen d'attirer les étudiants est de mieux les sensibiliser à la recherche dès les premières années d'étude. J'ai eu la chance d'enseigner dans des universités publiques et des grandes écoles françaises, et dans une université anglaise d'envergure mondiale, la LSE. La lecture d'articles de recherche est pleinement intégrée dans la maquette pédagogique de la LSE; elle l'est moins dans les universités et les écoles françaises qui mettent en avant les manuels classiques. A titre d'exemple, j'intervenais dans un des principaux cours du bachelor en management intitulé "Analytical Methods in Management" qui consiste à enseigner les méthodes de recherche qualitative et quantitative et la construction de propositions aux étudiants en début du cycle d'études. Les étudiants sont évalués sur la production d'un court article de recherche utilisant les méthodes de recherche qualitatives ou quantitatives. L'attraction des étudiants vers les métiers de la recherche et en doctorat passe à mon avis par la transmission aux étudiants de ce qu'est la recherche, dès leurs premières années d'études. J'enseigne désormais à partir d'articles de recherche et je suis heureux de constater que les élèves apprécient cette méthode d'enseignement et qu'ils ne voient pas d'inconvénients à lire des articles souvent en anglais. Comme j'enseigne les méthodes quantitatives, le projet final consiste à tester une proposition de recherche à partir de données collectées par les étudiants. Les étudiants semblent apprécier la réalisation des études sur un format assez académique.

Il faut également repenser les voies de recrutement des doctorants. Le

principal moyen de recrutement des doctorants est la présence d'un master recherche de bon niveau au sein d'une institution. Bien souvent à l'université, les masters recherche ont des masters professionnels jumeaux et la différence est parfois mince entre les enseignements des deux masters; les deux différences principales sont que dans le premier l'étudiant écrira un mémoire de recherche alors que dans le second il réalisera un stage de fin d'année et qu'à l'issue du premier, il pourra entrer en programme doctoral. Le développement de masters recherche généralistes de renom en sciences de gestion est à mon avis primordial pour attirer les meilleurs étudiants vers les métiers de la recherche. De plus en plus, les programmes doctoraux incluent directement des années de préparation au doctorat (une année ou deux années selon les écoles doctorales) à l'issue desquelles les moins bons étudiants sont exclus et ne poursuivent pas en thèse. De tels programmes sont utiles dans les écoles doctorales bénéficiant d'une bonne renommée et pouvant attirer des étudiants acceptant de réaliser des thèses sur quatre ou cinq ans, tout en bénéficiant de financements sur plusieurs années (via des bourses doctorales d'excellence ou des mi-temps d'assistants de recherche). Les deux autres voies de recrutement des doctorants sont la renommée des professeurs de l'école et la capacité à attirer des financements pour la recherche. La première semble relativement évidente et renvoie à la capacité de l'université à développer et à attirer les meilleurs talents. La seconde fait le lien entre développement des contrats de recherche et recrutement des doctorants que nous devons développer dans le point suivant.

La contractualisation de la recherche est un deuxième défi important. Les enseignants-chercheurs sont de plus en plus incités à répondre à des appels d'offre pour obtenir des contrats de recherche. Ces contrats peuvent prendre plusieurs formes. Dans le cadre des projets de la Commission européenne ou de l'agence nationale de la recherche par exemple, des dizaines de chercheurs de différents laboratoires seront associés pour produire des savoirs. Lorsque le chercheur est membre d'une chaire de recherche, la recherche par contrat

peut s'organiser autour de quelques contrats signés avec des mécènes privés ou publics. Enfin, certaines universités comme la LSE ou Stanford ont mis en place des marchés internes de contrats de recherche en distribuant de façon conséquente et incitative des financements de l'école pour récompenser certains projets de recherche originaux ou pour orienter la recherche vers des thèmes porteurs. La recherche par contrat modifie sensiblement l'approche du chercheur à son travail pour au moins deux raisons. D'abord, les équipes de recherche bénéficiant de contrats peuvent réaliser un travail scientifique de plus grande ampleur en embauchant des assistants de recherche ou des doctorants, en multipliant les terrains, en échangeant les données avec d'autres chercheurs, en couvrant les frais de traduction et de retranscription et en finançant les déplacements en conférence. Ensuite, cela permet de développer des entrepreneurs de la recherche, c'est-à-dire des chercheurs capables de lever des fonds sur des projets de recherche, de développer leurs réseaux internationaux pour répondre à des appels d'offre et de réaliser des dossiers de candidature aux différents financements. On peut évidemment s'interroger sur la pertinence de cette nouvelle fonction pour les enseignants-chercheurs, sur le lien entre financement et production scientifique et enfin sur cette marchandisation, voire privatisation, de la recherche qui renforce les phénomènes de mode dans les sujets abordés et qui peut mettre en cause l'indépendance de la recherche.

De mon point de vue, l'accès aux ressources extérieures est nécessaire pour diversifier les sources de financement de la recherche et doit prendre une juste part dans le financement des études doctorales, sans pour autant strictement remplacer les modes de financement traditionnels, l'allocation ministérielle ou le poste d'ATER. La recherche de financement doit donc prendre une part mesurée du temps des chercheurs mais elle ne doit jamais être complètement absente. Ayant travaillé sur plusieurs contrats de recherche dans différentes institutions, je peux affirmer qu'il n'existe pas toujours un lien positif

entre la production scientifique et le montant des financements reçus. Cependant, quand les conditions de production sont réunies, l'accès aux financements peut permettre d'améliorer la qualité et la productivité des activités de recherche. Par ailleurs, le travail de recherche bénéficie toujours d'une certaine indépendance qui est d'ailleurs et qui doit continuer à être contractuellement garantie. Au final, la stricte orientation des doctorants vers les programmes de recherche ou le financement des études doctorales uniquement par contrat de recherche doivent être proscrits. Néanmoins, la participation à des contrats de recherche permet au doctorant et à l'enseignant chercheur une meilleure intégration dans les réseaux de recherche et dans les réseaux professionnels internationaux, et peut contribuer au rayonnement de la recherche. La capacité à lever des fonds via des contrats de recherche deviendra probablement un signal important dans les années à venir mais ne pourra jamais se substituer à l'excellence scientifique.

L'insertion du doctorant dans les réseaux internationaux est le dernier défi essentiel qu'il faudra prendre en compte. Le doctorant réalisant sa thèse en France doit être reconnu dans les réseaux de chercheurs français susceptibles de le recruter et de l'évaluer tout au long de sa carrière. Il doit également bénéficier d'une bonne insertion dans les réseaux de recherche internationaux pour pouvoir publier dans les revues internationales. Les élèves issus du système français souhaitant poursuivre leur carrière en France ont donc cette double difficulté: ils doivent publier dans les meilleures revues internationales pour montrer la qualité de leurs recherches mais ils doivent aussi se faire connaître dans le réseau national qui va les évaluer tout au long de leur carrière; parfois, les chercheurs qui opèrent sur les deux marchés ne sont pas les mêmes. Il n'est pas question ici de discuter cette particularité du système français mais elle entraîne un avantage et un écueil. L'avantage principal est que les revues françaises de gestion maintiennent un niveau de qualité et d'exigence que l'on retrouve rarement dans les domaines plus internationalisés. L'inconvénient est

que cela peut entraîner un certain retard du développement des méthodes de recherche et des travaux sur certains sujets. Pour le doctorant, il faut donc calibrer au plus vite le travail de recherche et le format du doctorat en fonction du marché visé.

Le conseil que j'ai généralement donné aux doctorants français qui veulent poursuivre leur carrière en France est de ne pas négliger le réseau national, c'est-à-dire de bien s'intégrer dans les associations nationales ou francophones et de publier pendant leur thèse un article dans une des meilleures revues françaises de gestion. Cela ne doit pas empêcher le doctorant de réaliser un *visiting* pendant son doctorat et de participer aux congrès internationaux. Un passage dans un laboratoire étranger, particulièrement dans une université prestigieuse, permet d'apprendre à faire de la recherche, pour paraphraser Kuhn (1961) qui décrivait la façon dont les chercheurs en sciences naturelles apprennent le métier en regardant d'autres personnes travailler dans leur laboratoire. La co-tutelle entre deux universités différentes est également une solution souhaitable pour permettre aux doctorants de bénéficier de deux apprentissages différents.

5.2 LA PLURIDISCIPLINARITÉ EN SCIENCES DE GESTION

Le dernier point à aborder est celui de la pluridisciplinarité, qui consiste à importer des concepts et des méthodologies d'autres sciences sociales. Une des caractéristiques des sciences de gestion est leur pluridisciplinarité par nature, les domaines de spécialisation allant de façon non exhaustive du marketing à la finance, en passant par la comptabilité et le contrôle de gestion, les sciences de la décision, l'entrepreneuriat, la gestion des ressources humaines, la théorie des organisations, la recherche sur les opérations, les relations indus-

rielles et humaines, les sciences du management, la stratégie, les systèmes d'information, et le management public. La recherche en gestion est au croisement de l'anthropologie, de l'ethnographie, de l'économie, de la psychologie, de la sociologie et de la philosophie pour ne citer qu'elles. De par leur nature pluridisciplinaire, les sciences de gestion empruntent régulièrement des concepts d'autres sciences sociales, ce que l'on peut qualifier parfois, positivement ou négativement, de porosité. Comme le soulignent David *et al.* (2012), les sciences de gestion ne doivent pas se résumer à une sociologie ou à une économie appliqués aux organisations et doivent développer un programme autonome de recherche, qui a été maintes fois discuté.

La pluridisciplinarité est souhaitable et doit être développée pour deux raisons. Elle permet d'abord l'émergence de thématiques nouvelles: par exemple, l'étude des modes de management dans les pays émergents appelle à repenser le lien entre culture et performance économique; l'organisation des entreprises informelles est relativement peu étudiée en management; le marketing est de plus en plus orienté vers la psychologie et l'étude des comportements humains; depuis la crise financière, la question de la création de valeur est essentielle; enfin, la refonte des méthodologies est sans cesse nécessaire. La pluridisciplinarité est au centre du développement des départements de gestion dans les meilleures universités mondiales: les séminaires interdisciplinaires sont institutionnalisés à Oxford et à la LSE; les partenariats entre unités de recherche sont également encouragés à Berkeley, Chicago, Stanford ou UCL. Elle permet ensuite de former des chercheurs plus complets, capables de théoriser leurs propositions, de réaliser des études de cas et de produire des résultats quantitatifs.

La question de la porosité des sciences de gestion n'est à mon avis pas problématique. Dans l'introduction du Capital au XXIème siècle, Piketty

(2013) fait une attaque remarquée à la division des sciences sociales: “on sait trop peu de choses en sciences sociales pour se diviser de la sorte”. Il est moins inquiétant de ne pas avoir un projet scientifique commun que d’avoir une trop faible diffusion des résultats des sciences de gestion dans d’autres sciences sociales. Pour cela, les sciences de gestion ne devraient pas se refermer sur elles-mêmes mais s’ouvrir et continuer à analyser des domaines de recherche porteurs dans lesquels les autres sciences sociales attendent des réflexions des sciences de gestion - inégalités, changement climatique, éthique et modification des rapports de force au sein des organisations. En sciences de gestion, la nécessité d’étudier l’entrepreneuriat social, la question fondamentale de la responsabilité du management dans les crises financières et dans le développement durable, la question de la comptabilité des biens intangibles et l’organisation des entreprises informelles sont par exemple des sujets qui devraient attirer de plus en plus de candidats.

En management public, la recherche sur les modes de gouvernance, leur évaluation -aussi bien en termes de performance que sur l’impact qu’ils ont sur la motivation du personnel - les questions liées à la mesure de la performance, notamment dans le cadre du débat efficience-équité, et la mesure de l’impact des réglementations et des régulations sur la performance des services publics sont des sujets de réflexion fondamentaux qui devraient connaître un franc succès dans les prochaines années.

Conclusion

Cette note a pour but de mettre en exergue les éléments qui témoignent de l'originalité de mes travaux de recherche, de ma capacité à dessiner un projet porteur pour les prochaines années et de mes compétences d'encadrement de chercheurs. Ma volonté est de participer à une dynamique de recherche dans le domaine spécifique du management public en offrant une capacité d'encadrement pour des doctorants en sciences de gestion. Mon réseau de recherche pluridisciplinaire et la multiplicité des domaines d'investigation pourront bénéficier aux doctorants souhaitant s'engager dans le domaine du management public et désireux de poursuivre des collaborations scientifiques au niveau international. Les projets en cours incluent des collaborations avec Gwyn Bevan (LSE) et Alec Morton (Strathclyde), une potentielle collaboration avec Amanda Girth (Ohio State University), un groupe de recherche avec Mara Airoidi (Oxford), Julian Le Grand et Michael Barzelay (LSE). J'ai collaboré dans le passé avec Jean-Michel Saussois (ESCP Europe) et Thierry Weil (MinesParisTech). Mon réseau intègre également des chercheurs travaillant sur des sujets connexes aux miens comme Brian Silverman (Rotman), Marian Moszoro (Harvard), Pablo Spiller (Berkeley), John de Figueiredo (Duke),

Francine Lafontaine (Michigan), Valérie Duplat (VU Amsterdam), Thomas Roulet (Kings College), Bertrand Quelin (HEC Paris), Ilze Kivleniece (Imperial College), Sandro Cabral et Sergio Lazzarini (Insper), Ricard Gil (Johns Hopkins), Germa Bel (Université de Barcelone), Nuno Oliveira (Tillburg), Nan Jia (USC), Richard Vanden Bergh (University of Vermont), Magdalena Dobrąska (CBS) ou Mildred Warner (Cornell). Je suis bien intégré dans la division Public and non-profit de l'Academy of Management. Je bénéficie enfin de contrats de recherche pour les prochaines années avec Engie et Veolia et d'autres organisations, comme le NHS, sont intéressés par des partenariats futurs.

Peut-être est-il judicieux de conclure cette note de synthèse comme je l'ai commencée par une citation de Pierre Bourdieu qui dans Questions de sociologie définissait la sociologie de la manière suivante:

Déplorer l'obscurité, c'est peut-être *aussi* une façon de témoigner que l'on voudrait comprendre, ou être sûr de comprendre, des choses dont on pressent qu'elles méritent d'être comprises. En tout cas, il n'est sans doute pas de domaine où le "pouvoir des experts" et le monopole de la "compétence" soit plus dangereux et intolérable. Et la sociologie ne vaudrait pas une heure de peine si elle devait être un savoir d'expert réservé aux experts.

Cela n'est pas sans rappeler les sciences de gestion. Sans interactions avec les managers, sans communiquer et diffuser ses résultats à l'ensemble de la population, sans liens avec les autres sciences sociales et sans renforcer l'expertise dans les thèmes de recherche prometteurs, les sciences de gestion ne valent pas une "heure de peine".

Bibliographie

ACEMOGLU, D. et ROBINSON, J. A. (2012). *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity and Poverty*. Crown Business, New York, NY.

ADELMAN, M. A. (1949). The Large Firm and Its Suppliers. *Review of Economics and Statistics*, 31:113–118.

ALCHIAN, A. A. et DEMSETZ, H. (1972). Production, Information Costs, and Economic Organization. *The American Economic Review*, 62(5):777–795.

AMSLEM, T. (2013). *Le rôle des systèmes de mesure de la performance dans la gestion du conflit identitaire: le cas de l'entreprise d'insertion ARES*. Thèse de doctorat, ESCP Europe.

ARGYRES, N. S. (1996). Evidence on the Role of Firm Capabilities in Vertical Integration. *Strategic Management Journal*, 17(2):129–150.

ARGYRES, N. S. et MAYER, K. J. (2007). Contract Design as a Firm Capability: An Integration of Learning and Transaction Cost Perspectives. *Academy of Management Review*, 32(4):1060–1077.

- ARROW, K. J. (1975). Vertical Integration and Communication. *Bell Journal of Economics*, 6(1):173–183.
- BACON, F. (1620). *Novum Organum*. PUF, Paris, France, 1984 édition.
- BARBER, M. (2015). *How to Run a Government?* Allen Lane, London, UK.
- BARNEY, J. B. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32(10):1231–1241.
- BAUMARD, P. et IBERT, J. (1999). Quelles approches pour quelles données? In THIÉTARD, R., éditeur : *Méthodes de recherche en management*, Handbook. Dunod.
- BAYLE-CORDIER, J. (2010). *The Impact of an M&A on a target firm: a socially responsible organizational identity perspective*. Thèse de doctorat, HEC Paris.
- BÉRARD, E. (2013). *Rôle des instruments de gestion au sein des organisations: une approche sociomatérielle*. Thèse de doctorat, ESCP Europe.
- BERTRAND, M., DUFLO, E. et MULLAINATHAN, S. (2004). How Much Should We Trust Differences-in-Differences Estimates? *The Quarterly Journal of Economics*, 119(1):249–275.
- BEVAN, G. et FASOLO, B. (2013). Models of governance of public services: empirical and behavioural analysis of 'econs' and 'humans'. In OLIVER, A., éditeur : *Behavioural Public Policy*, Handbook. Cambridge University Press.
- BONNAFOUS-BOUCHER, M., DURIN, S., de GÉRY, C., KERYER, E., LAMY, E., LAVIOLETTE, E.-M., MOULÉRE, F., PORCHER, S., SAUSSOIS, J.-M., GLASER, A. et MACAIRE, H. (2010). La dynamique entrepreneuriale dans les pôles de compétitivité. Prospective et entreprise 13, Chambre de commerce et d'industrie de Paris.

- BONNAFOUS-BOUCHER, M. et PORCHER, S. (2010). Towards a Stakeholder Society: Stakeholder Theory vs. Theory of Civil Society. *European Management Review*, 7(4):205–216.
- BORENSTEIN, S., CAMERON, A. C. et GILBERT, R. (1997). Do Gasoline Prices Respond Asymmetrically to Crude Oil Price Changes? *The Quarterly Journal of Economics*, 112(1):305–339.
- BORENSTEIN, S. et SHEPARD, A. (1996). Dynamic Pricing in Retail Gasoline Markets. *The RAND Journal of Economics*, 27(3):429–451.
- BOROUMAND, R. H., GOUTTE, S., PORCHER, S. et PORCHER, T. (2016a). Asymmetric Evidence of Gasoline Price Responses in France: a Markov-Switching Approach. *Economic Modelling*, 52(B):467–476.
- BOROUMAND, R. H., GOUTTE, S., PORCHER, S. et PORCHER, T. (2016b). A Conditional Markov-Switching Model to Study Margins: Application to the French Fuel Retail Markets. *Energy Studies Review*.
- BOURDIEU, P. (1984). *Questions de sociologie*. Les Editions de Minuit.
- BOYNE, G. A. (2002). Public and Private Management: What’s The Difference? *Journal of Management Studies*, 39(1):97–122.
- BOYNE, G. A. (2003). Sources of Public Service improvement: A Critical Review and Research Agenda. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(3):367–394.
- BOZEMAN, B. et BRETSCHNEIDER, S. (1994). The “Publicness Puzzle” in Organization Theory: A Test of Alternative Explanations of Differences between Public and Private Organizations. *Journal of Public and Administration Research and Theory: J-PART*, 4(2):197–223.
- BOZEMAN, B. et LOVELESS, S. (1987). Sector Context and Performance: A Comparison of Industrial and Government Research Units. *Administration and Society*, 19(2):197–235.

- BRESNAHAN, T. F. et LEVIN, J. D. (2012). Vertical Integration and Market Structure. NBER Working Paper.
- CACCIATORI, E. et JACOBIDES, M. G. (2005). The Dynamic Limits of Specialization: Vertical Integration Reconsidered. *Organization Studies*, 26(12):1851–1883.
- CAPRON, L. (1996). *Les mécanismes de création de valeur au sein des fusions horizontales: test des théories fondées sur les économies d'échelle, le pouvoir de marché et le partage de ressources stratégiques*. Thèse de doctorat, HEC Paris.
- CARTEL, M. (2013). *La fabrique de l'innovation institutionnelle: les marchés du carbone comme champs d'expérimentations managériales*. Thèse de doctorat, Mines ParisTech.
- CHEVALIER, F. (1989). *L'histoire véritable des cercles de qualité: cinq ans d'enquête*. Thèse de doctorat, HEC Paris.
- CHONG, E., SAUSSIER, S. et SILVERMAN, B. (2015). Water Under the Bridge: Determinants of Franchise Renewal in Water Provision. *Journal of Law, Economics and Organization*, 31(1).
- COASE, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4:386–405.
- COASE, R. H. (1946). The Marginal Cost Controversy. *Economica*, 13:169–182.
- COLEMAN, J. (1988). Free riders and Zealots: The Role of Social Networks. *Sociological Theory*, 6(1):52–57.
- CYERT, R. M. et MARCH, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. NJ: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- DAVID, A., HATCHUEL, A. et LAUFER, R. (2012). *Les Nouvelles Fondations des Sciences de Gestion*. Publication des Mines, MinesParisTech Paris.

- DEMIL, B., LECOQ, X. et WARNIER, V. (2007). Le Couple Pratique-Recherche. Divorce, Mariage ou Union Libre. *Revue Française de Gestion*, 171(2):31–48.
- DURAND, R. et VERGNE, J.-P. (2010). The Missing Link Between the Theory and Empirics of Path Dependence: Conceptual Clarification, Testability Issue, and Methodological Implications. *Journal of Management Studies*, 47(4):735–759.
- DYER, J. H. et SINGH, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4):660–679.
- ESTRIN, S., HANOUSEK, J., KOCENDA, E. et SVEJNAR, J. (2009). The Effects of Privatization and Ownership in Transition Economies. *Journal of Economic Literature*, 47(3):1–30.
- FAYOL, H. (1930). *Industrial and General Administration*. Sir Isaac Pitman and Sons, London, UK.
- FRIED, H. O., LOVELL, C., SCHMIDT, S. S. et YAISAWARNG, S. (2002). Accounting for Environmental Effects and Statistical Noise in Data Envelopment Analysis. *Journal of Productivity Analysis*, 17:157–174.
- FRONDIZI, A. et PORCHER, S. (2016). Sidewalk’s queens: The economics of prostitution in fin-de-siècle paris. In CUNNINGHAM, S. et SHAH, M., éditeurs : *Handbook on the Economics of Prostitution*, Handbook. Oxford University Press.
- GIBASSIER, D. (2014). *Le développement du contrôle de gestion environnemental: institutionnalisation, adoption et pratiques*. Thèse de doctorat, HEC Paris.
- GIL, R. (2007). “Make-or-Buy” in Movies: Integration and Ex-Post Renegotiation. *International Journal of Industrial Organization*, 25(4):643–656.

- GLASER, A. (2014). *Implementing cluster policies: organizational dilemmas, pathologies and evaluation. The case of a French policy-driven cluster*. Thèse de doctorat, ESCP Europe and Mines ParisTech.
- GLOBAL WATER INTELLIGENCE (2008). Water market china 2009. Report, Oxford: Global Water Intelligence.
- GRANOVETTER, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6):1360–1380.
- GUTHRIE, D. et DURAND, R. (2008). Social Issues in the Study of Management. *European Management Review*, (5):137–149.
- HALTIWANGER, J. et HARRINGTON, J. E. (1991). The Impact of Cyclical Demand Movement on Collusive Behavior. *Rand Journal of Economics*, 22(2):89–116.
- HEFETZ, A., WARNER, M. E. et VIGODA-GADOT, E. (2014). Concurrent Sourcing in the Public Sector: a Strategy to Manage Contracting Risk. *International Public Management Journal*, 17(3):365–386.
- HIRSCHMAN, A. O. (1970). *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- HIRSCHMAN, A. O. (1982). *Shifting Involvements: Private Interests and Public Action*. Princeton University Press, Princeton, NJ.
- HOLMSTROM, B. et MILGROM, P. (1994). The Firm as an Incentive System. *The American Economic Review*, 84(4):972–991.
- HOOD, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69(2):3–19.
- HORTACSU, A. et SYVERSON, C. (2007). Cementing Relationships: Vertical Integration, Foreclosure, Productivity and Prices. *Journal of Political Economy*, 115(2):250–301.

HUME, D. (1742). *Essays, Moral, Political, and Literary*. A. Kincaid, Edinburgh, Scotland.

ITO, K. (2010). Do Consumers Respond to Marginal or Average Price? Evidence from Nonlinear Electricity Pricing. EI @ Haas Working Papers.

JOSKOW, P. (1985). Vertical Integration and Long-Term Contracts: The Case of Coal-Burning Electric Generating Plants. *Journal of Law, Economics and Organization*, 1(1):33–80.

JOURDAN, J. (2011). *Logic Duality, Conformity, and Survival in the French Film Industry, 1987-2008*. Thèse de doctorat, HEC Paris.

KELLY, G., MULGAN, G. et MUERS, S. (2002). Creating public value: An analytical framework for public service reform. Policy paper, Strategy Unit, Cabinet Office.

KIVLENIECE, I. (2012). *Political ambivalence, social activism and value outcomes in public-private ties: the case of French water industry*. Thèse de doctorat, HEC Paris.

KIVLENIECE, I. et QUELIN, B. V. (2012). Creating and Capturing Value in Public-Private Ties: a Private Actor's Perspective. *Academy of Management Review*, 37(2):272–299.

KLEIN, P. G., MAHONEY, J. T., MCGAHAN, A. M. et PITELIS, C. N. (2010). Resources, Capabilities, and Routines in Public Organization. University of Illinois Working Paper.

KOCHAN, T. A., GULLEN, M. F., HUNTER, L. W. et O'MAHONY, S. (2009). Public Policy and Management Research: Finding the Common Ground. *Academy of Management Journal*, 52(6):1088–1100.

KRZEMINSKA, A., HOETKER, G. et MELLEWIGT, T. (2013). Reconceptualizing Plural Sourcing. *Strategic Management Journal*, 34(13):1614–1627.

- KUHN, T. S. (1961). The Function of Measurement in Modern Physical Science. *Isis*, 52(2):161–193.
- KUHN, T. S. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*. University of Chicago Press, Chicago.
- LAFFONT, J.-J. et TIROLE, J. (1993). *A Theory of Incentives in Procurement and Regulation*. MIT Press, Cambridge.
- LALLEMAND-STEMPAK, N. (2013). *Capitalisme, mutualisme et démocratie dans le secteur de l'assurance: rôles d'un dispositif d'élaboration stratégique dans la maintenance d'une organisation hybride*. Thèse de doctorat, HEC Paris.
- LAMBRECHT, A., STERN, K. et SKIERA, B. (2007). Does Uncertainty Matter? Consumer Behavior Under Three-part tariffs. *Marketing Science*, 26(5):698–710.
- LAPORTE, S. (2011). *Essays on Consumer Judgment and Decision under Uncertainty*. Thèse de doctorat, HEC Paris.
- LAUFER, R. et BURLAUD, A. (1980). *Management Public*. Dalloz, Paris, France.
- LE GRAND, J. (1997). Knights, Knaves or Pawns? Human Behaviour and Social Policy. *Journal of Social Policy*, 26(2):149–169.
- LE GRAND, J. (2009). *The Other Invisible Hand: Delivering Public Services through Choice and Competition*. Princeton University Press, New Jersey.
- LE LANNIER, A. et PORCHER, S. (2014). Efficiency in the Public and Private French Water Utilities: Prospects for Benchmarking. *Applied Economics*, 46(5):556–572.
- LEIBENSTEIN, H. (1966). Allocative Efficiency vs. x-Efficiency. *American Economic Review*, 56(3):392–415.

LEIBLEIN, M. J. et MILLER, D. J. (2003). An Empirical Examination of Transaction- and Firm-Level Influences on the Vertical Boundaries of the Firm. *Strategic Management Journal*, 24(9):839–859.

LÈVÈQUE, J. (2005). Réduire le poids des contraintes informationnelle, politique et sociale grâce à la concurrence par comparaison : Le cas des trains régionaux de la sncf. *Revue d'Economie Industrielle*, 111:57–78.

LEVILLAIN, K. (2015). *Les entreprises à mission: formes, modèles et implications d'un engagement collectif*. Thèse de doctorat, Mines ParisTech.

MANGIN, N. (2012). *Les sources des tensions ressenties dans la gestion des activité recherche et dloppement: une étude de cas exploratoire*. Thèse de doctorat, HEC Paris.

MAYER, K. J. et SALOMON, R. M. (2006). Capabilities, Contractual Hazards, and Governance: Integrating Resource-Based and Transaction Cost Perspectives. *Academy of Management Journal*, 49(5):942–959.

MILGROM, P. et ROBERTS, J. (1990). The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy and Organization. *The American Economic Review*, 80(3):511–528.

MIRANDA, R. et LERNER, A. (1995). Bureaucracy, Organization Redundancy, and the Privatization of Public Services. *Public Administration Review*, 55(2):193–200.

MOINGEON, B. (1991). *Contribution à une socio-économie des organisations: l'exemple d'un univers associatif*. Thèse de doctorat, Université Franche-Comté

MONTEVERDE, K. et TEECE, D. J. (1982). Supplying Switching Costs and Vertical Integration in the Automobile. *The Bell Journal of Economics*, 13(1):206–213.

- MOORE, M. (1983). A conception of public management. *In Teaching Public Management*, Public Policy and Management Program for Case and Course Development, pages 1–12. Boston University.
- MOORE, M. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press, Cambridge: Massachusetts.
- NISKANEN, W. A. (1975). Bureaucrats and Politicians. *Journal of Law and Economics*, 18(3):617–643.
- NORTH, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press, Cambridge.
- PARMIGIANI, A. E. (2003). *Concurrent sourcing: when do firms both make and buy?* Thèse de doctorat, University of Michigan.
- PARMIGIANI, A. E. (2007). Why Do Firms Make and Buy? An Investigation of Concurrent Sourcing. *Strategic Management Journal*, 28:285–311.
- PARMIGIANI, A. E. et MITCHELL, W. (2009). Complementary, Capabilities, and the Boundaries of the Firm: the Impact of Within-Firm and Interfirm Expertise on Concurrent Sourcing of Complementary Components. *Strategic Management Journal*, 30(10):1065–1091.
- PENROSE, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Wiley, New York.
- PERRY, J. L. et RAINEY, H. G. (1988). The Public-Private Distinction in Organization Theory: a Critique and Research Strategy. *Academy of Management Review*, 13(2):182–201.
- PIKETTY, T. (2013). *Le Capital au XXIe Siècle*. Le Seuil, Paris, France.
- POPPER, K. (1963). *Science: Conjectures and Refutations: The Growth of Scientific Knowledge*. Routledge, London, UK.

- POPPO, L. et ZENGER, T. R. (1998). Testing Alternative Theories of the Firm: Transaction Costs, Knowledge-Based, and Measurement Explanations for Make-or-Buy Decisions in IT Services. *Strategic Management Journal*, 19(1):853–877.
- PORCHER, S. (2014). Efficiency and Equity in Two-Part Tariffs: The Case of Residential Water Rates. *Applied Economics*, 46(5):539–555.
- PORCHER, S. (2016a). Does contracting for the provision of public services decrease prices? evidence from french water public services. Chaire EPPP Discussion Paper.
- PORCHER, S. (2016b). Neither Markets, nor Hierarchy: Concurrent Sourcing in Water Public Services. *Journal of Public Administration Research and Theory*.
- PORCHER, S. et PORCHER, T. (2014). The Determinants of Margins in Retail Gasoline Markets. *Applied Economics Letters*, 21(15):1050–1053.
- PORTA, R. L., LOPEZ-DE-SILANES, F. et SHLEIFER, A. (1999). Corporate Ownership Around the World. *Journal of Finance*, 54(2).
- PORTER, M. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press, New York.
- PORTER, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York.
- PORTER, M. et KRAMER, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, (1).
- PRAHALAD, C. K. et HART, S. L. (2002). The Fortune at the Bottom of the Pyramid. *Strategy and Business*, 26(1).
- PURANAM, P., GULATI, R. et BHATTACHARYA, S. (2013). How Much to Make and How Much to Buy? an Analysis of Optimal Plural Sourcing Strategies. *Strategic Management Journal*, 34(190):1145–1161.

- RAMSEY, F. (1947). A Contribution to the Theory of Taxation. *Economic Journal*, 37:47–61.
- RAO, H., YUE, L. Q. et INGRAM, P. (2011). Laws of Attraction: Regulatory Arbitrage in the Face of Activism in Right-to-Work States. *American Sociological Review*, 76(3):365–386.
- RAWLS, J. (1971). *A Theory of Justice*. Harvard University Press, Cambridge: Massachusetts.
- RAWLS, J. R., ULLRICH, R. A. et NELSON, O. T. (1975). A Comparison of Managers Entering or Reentering the Profit and Nonprofit Sectors? *Academy of Management Journal*, 18(3):616–623.
- RICHMAN, B. D. et MACHER, J. T. (2008). Transaction Cost Economics: An Assessment of Empirical Research in the Social Sciences. *Business and Politics*, 10:1–63.
- ROTEMBERG, J. J. et SALONER, G. (1986). A Supergame-Theoretic Model of Price Wars During Booms. *The American Economic Review*, 76(3):390–407.
- SAEZ, E. (2004). Using Elasticities to Derive Optimal Income Tax Rates. *Review of Economic Studies*, 68(1):205–229.
- SANDEL, M. (2010). *Justice: What's the Right Thing to Do?* Macmillan, London, UK.
- SANDEL, M. (2012). *What Money Can't Buy*. Macmillan, London, UK.
- SHELANSKI, H. A. et KLEIN, P. G. (1995). Empirical Research in Transaction Cost Economics: A Review and Assessment. *Journal of Law, Economics and Organization*, 11(2):335–361.
- SHLEIFER, A. (1998). State versus Private Ownership. *Journal of Economic Perspective*, 12(4):133–150.

- SILVERMAN, B. S. (1999). Technological Resources and the Direction of Corporate Diversification: Toward an Integration of the Resource-based View and Transaction Costs Economics. *Management Science*, 45(8):1109–1124.
- STAN, C. V., PENG, M. W. et BRUTON, G. D. (2014). Slack and the Performance of State-owned Enterprises. *Asia Pacific Journal of Management*, 31:473–495.
- STIGLER, G. (1971). The Theory of Economic Regulation. *Bell Journal of Economics and Management Science*, 2:3–21.
- VAARA, E. et DURAND, R. (2012). How to Connect Strategy Research with Broader Issues that Matter? *Strategic Organization*, 10(3):248–255.
- VALENTINI, G. (2012). Measuring the Effects of Mergers and Acquisitions on Patenting Quantity and Quality. *Strategic Management Journal*, 33(3):336–346.
- VERGNE, J.-P. (2010). *Playing with Fire: Category-level strategies for dealing with public disapproval. The case of the global arms industry (1996-2007)*. Thèse de doctorat, HEC Paris.
- WERNERFELT, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(52):171–180.
- WILLIAMSON, O. E. (1963). Managerial Discretion and Business Behavior. *The American Economic Review*, 53(5):1032–1057.
- WILLIAMSON, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*. Free Press, New York.
- WILLIAMSON, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press, New York.

WILLIAMSON, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative science quarterly*, 36(2):269–296.

WILLIAMSON, O. E. (1999). Strategy Research: Governance and Competence Perspectives. *Strategic Management Journal*, 20:1087–1108.

YUE, L. Q., INGRAM, P. et RAO, H. (2013). Information Spillovers from Protests against Corporations: A Tale of Walmart and Target. *Administrative Science Quarterly*, 58(4):669–701.