

Innovation stratégique dans l'enseignement supérieur et la recherche (ESR) : à la recherche de nouveaux modèles d'excellence

FERNANDO Julien

Doctorant au LIPHA- UPEC

MEIER Olivier,

Professeur des Universités LIPHA – UPEC

Résumé :

Cet article se propose de revenir sur l'étude de plusieurs rapprochements d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche (ESR), en vue de former une entité unique et singulière, emblématique de nouvelles stratégies en matière d'innovation stratégique conjointe. La lecture comparée de ces deux cas selon une perspective relationnelle et processuelle permet d'apporter un regard nouveau sur les conditions de réussite des opérations de fusion dans ce type d'environnement. En particulier, le décryptage des défis relationnels réalisé à partir du modèle de la traduction (problématisation, intéressement, enrôlement, mobilisation) met en évidence l'importance du changement émergent pour créer les conditions d'une convergence durable dans ce champ de l'innovation publique.

Mots clés : innovation stratégique, stratégie d'intégration post-fusion, management public, enseignement supérieur et recherche, théorie acteur-réseau

INTRODUCTION

Après la vague de réformes successives de modernisation de l'état (LOLF, RGPP), les opérations de fusion se sont progressivement institutionnalisées comme un outil stratégique pour transformer les organisations publiques (Bezes et Le Lidec, 2016). Depuis une vingtaine d'années ce type d'opération est régulièrement mise au service de la politique de regroupement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche (ESR), avec comme principales motivations de renforcer la cohérence (rationalisation de l'offre de formation, mutualisation des moyens), la coopération (coopérations scientifiques, renforcement de l'ancrage territorial) et la coordination (couverture de l'offre de formation, stratégie de recherche, politique de transfert des connaissances) dans ce champ d'action publique (Guiselin, 2019).

Toutefois ce recours aux fusions de plus en plus fréquent dans le secteur public ne suffit pas à garantir leur légitimité en tant qu'outil de modernisation. En effet ce mode de croissance externe est encore souvent considéré comme une pratique du secteur privé, peu adaptée aux réalités et aux valeurs des organisations publiques (Wangani 2013). En particulier l'intention stratégique prêtée à ce type d'opération dans le secteur public reflète majoritairement des motifs stratégiques défensifs (rationalisation, économies d'échelle, restructuration) (Bezes et Le Lidec, 2016). Pour autant de récents exemples dans le monde de l'ESR montrent que ce levier de transformation peut être mis au service d'une recherche de complémentarité et non plus uniquement d'efficacité. Ainsi, les opérations de croissance externe reposant sur une logique de co-développement semblent particulièrement pertinentes pour combiner des compétences clés entre des entités publiques (composées d'experts scientifiques, académiques ou administratifs), à l'instar des établissements d'ESR.

Dans une première partie nous reviendrons sur les spécificités institutionnelles des établissements d'ESR ainsi que sur les tensions induites par la recherche de complémentarité lors d'une fusion. Dans un second temps, nous présenterons les cas étudiés et montrerons l'intérêt de la grille de lecture mobilisée pour mettre en évidence les enjeux relationnels de ce type de rapprochement. Puis nous exposerons les résultats de l'analyse des cas avant de tirer les enseignements que nous pouvons conclure de cette recherche.

1.CADRE CONCEPTUEL

1.1 Le pluralisme institutionnel des organisations publiques d'enseignement supérieur et de recherche

1.1.1 La coexistence de multiples logiques institutionnelles

Les logiques dites institutionnelles se définissent comme un système de croyances et de valeurs fondamentales (source d'identité, d'autorité et de légitimité) sur lesquelles reposent les principes jugés légitimes (gouvernance, modes pilotage et mécanismes de contrôle) par un ensemble d'acteurs (Thornton et al., 2012). La logique de

référence d'un établissement public d'ESR peut être assimilée à celle d'une d'organisation professionnelle au sens de Mintzberg (1982). Le sommet stratégique exerce un pouvoir limité et le fonctionnement est principalement déterminé par l'activité de spécialistes bénéficiant d'une importante autonomie que leur autorise la maîtrise d'une expertise inconnue des autres.

Contrairement au système de management traditionnel, la source d'autorité repose essentiellement sur l'expertise et non sur la position hiérarchique. De plus les spécialistes exerçant dans ce type d'institution ont la particularité de s'identifier au moins autant à leur groupe professionnel (communauté scientifique et académique, corps des ingénieurs de l'état...) qu'à leur organisation d'appartenance (Thevenet, 2006). Ces valeurs professionnelles ont conduit ces opérateurs publics à adopter des formes de régulation spécifiques (évaluation par les pairs, contrôle des recrutements, standards éthiques élevés) visant à garantir l'indépendance des chercheurs et enseignants dans l'exécution et l'évaluation de leur activité (Gozelan, 2019).

Il reste toutefois important de ne pas négliger la diversité des identités professionnelles présentes au sein de ces établissements. Si les métiers de la recherche et de l'enseignement sont habituellement catégorisés comme des professionnels du savoir (Thévenet 2006) les différentes formes du travail de la connaissance (adaptation, application, création) conditionnent les représentations des différents groupes professionnels (enseignants, chercheurs, ingénieurs, techniciens) en matière de management (Bouchez, 2006). D'autre part on retrouve dans ces structures des professionnels dont les missions (recherche, enseignement, politique, administration...) et le statut (fonctionnaires, contractuels ...) peuvent être de nature très divers.

En somme, ces établissements sont caractérisés par une forme de pluralisme institutionnel, le rapport au travail y est par essence fortement hétérogène car chaque groupe de professionnel porte une logique dominante qui lui est propre. Ainsi dans ce type d'organisation publique, la logique académique et scientifique dominante (indépendance, autonomie, expertise) se confronte aux logiques concurrentes et plus particulièrement à la logique managériale (culture du résultat, recherche d'efficacité) et bureaucratique (règles, procédures...) (Boitier et Rivère 2016).

1.1.2. Un management stratégique emprunt à d'importantes contradictions

En matière de gouvernance, la question centrale pour les organismes publics recherche est de concilier le besoin d'autonomie dans son champ scientifique avec le besoin d'interaction avec la société pour maximiser l'impact des recherches (Otteman 2016). Pour les universités, en plus d'exceller dans leurs missions traditionnelles de formation, on exige aujourd'hui qu'elles renforcent leur ancrage territorial (Boriez-Azeau et al., 2019) tout améliorant leur positionnement à l'international (Guiselin, 2019). Le modèle de gouvernance est particulièrement important pour les établissements d'ESR puisque leurs sources de financement en dépendent (financement par projet,

dotations pérennes), l'autonomie pédagogique, scientifique et budgétaires sont constituent des préoccupations majeures sur le plan stratégique.

Mais au-delà de la source de financement, l'idée même de programmer la recherche est également sujet à controverse. Par exemple la mise en place de contrats d'objectifs de performance (COP) reposant sur une approche rationaliste du management stratégique (changement délibéré, objectifs prédéterminés) peut être perçue par les enseignants-chercheurs comme une atteinte à leur autonomie professionnelle. D'autant plus que dans ce type organisations dites « pluralistes » (pouvoir décentralisé, autonomie individuelle, objectifs divergents), la mise œuvre de ce type de démarche présente des risques majeurs (inertie collective, consensus inflationniste, dilution des initiatives) liés au faible attachement des acteurs aux orientations stratégiques (Denis et al. 2007).

Concernant les mécanismes de contrôle, on peut observer également des divergences importantes entre les valeurs organisationnelles (recherche de performance et d'efficience) et professionnelles (recherche d'indépendance). Ainsi l'implémentation d'un système de contrôle de gestion peut être perçue par le personnel administratif comme une forme de progrès nécessaire pour respecter le cadre légal et budgétaire dont ils sont les garants (Boitier et Rivère 2016). A l'inverse la communauté scientifique et académique peut ainsi voir l'arrivée de ces méthodes de contrôle de gestion comme une forme de « managérialisation », où les chercheurs se voient de plus en plus soumis à des instruments gestionnaires (indicateurs de pilotage, planning...) dépourvus de sens (Audoux et Tanguy, 2018).

1.2. La réconciliation de logiques contradictoires pour parvenir à innover conjointement

1.2.1 L'innovation conjointe, un pari risqué

Compte tenu des fortes contraintes sur les ressources qui marquent les transformations contemporaines de l'organisation de l'Etat, les opérations de fusion se sont principalement imposées comme un outil de rationalisation des organisations publiques (Bezès et Le Lidec, 2016). Pour autant à l'instar des pratiques mises en évidence dans le secteur privé à travers les stratégies de symbiose (Meier et Schier 2016), dans le secteur public ces opérations peuvent également constituer une option stratégique pertinente pour réinventer un modèle institutionnel en combinant des compétences complémentaires.

Le recours à ce mode de croissance externe se justifie particulièrement lorsqu'un acteur ne détient pas les capacités nécessaires pour proposer des solutions adaptées aux nouvelles exigences de son domaine d'activité (Meier et Schier, 2016). Ainsi pour développer de nouveaux modèles d'excellence dans un contexte de plus en plus concurrentiel comme celui de l'ESR (Guiselin, 2019) ; les universités et organismes de recherche peuvent être tentés d'opter pour ce type de manœuvre stratégique. Plus spécifiquement la recherche de symbiose paraît

pertinente pour recombinaison des champs disciplinaires distincts et des compétences (innovations pédagogiques, transfert des connaissances...) détenues par des institutions différentes.

Si cette approche (complémentarité, innovation conjointe) est souvent considérée comme un mode de développement optimal, elle reste particulièrement risquée et difficile à mettre en œuvre (Thelisson et Meier 2020). En effet le processus d'innovation stratégique conjointe repose sur une logique contre-intuitive, il s'agit de recombinaison les complémentarités existantes pour explorer de nouvelles manières de les exploiter. Cette transformation créative s'inscrit à la fois dans une forme de continuité et de rupture par rapport à l'existant, l'intégration post-fusion ne peut donc s'accommoder d'une approche purement rationnelle (planification contraignante, prédétermination des synergies, actions programmées). De fait l'émergence de modèles réellement innovants nécessite d'accepter une part d'incertitude et par conséquent de favoriser les prises d'initiatives et les interactions spontanées (Thelisson et al., 2019 ; Meier, 2012 ; Koenig et Meier, 2001).

D'autre part les tensions générées par ces exigences contradictoires (exploration/exploitation, autonomie/contrôle, différenciation/intégration) peut entraîner des décalages importants entre l'intention initiale et sa mise en œuvre effective. Pour ce type de rapprochement la gestion de la phase post-fusion requiert une gestion particulièrement habile des asymétries de pouvoir afin d'éviter tout risque de domination ou à l'inverse de statu quo (Thelisson et Meier 2020). L'enjeu pour le partenaire en position dominante étant d'instaurer un climat de confiance favorisant la collaboration tout en orientant suffisamment l'action collective pour qu'elle puisse aboutir faire émerger une innovation stratégique conjointe (Meier et Schier, 2016 ; Meier 2003).

1.2.2 L'hybridation des logiques institutionnelles et la construction de la légitimité du projet

En plus des injonctions contradictoires induites par la recherche de symbiose, d'autres tensions liées aux caractéristiques des organisations à rapprocher (pluralisme institutionnelle, logiques institutionnelles concurrentes) viennent complexifier l'intégration post-fusion des établissements d'ESR. Ainsi l'adoption d'un nouveau modèle institutionnel repose en partie sur la capacité à hybrider les logiques institutionnelles préexistantes et à légitimer le projet d'innovation stratégique vis-à-vis des parties prenantes.

La préexistence de logiques institutionnelles contradictoires au sein de l'institution implique de réconcilier l'ensemble des acteurs autour de valeurs communes. En effet l'intérêt de chaque groupe professionnel est de défendre les mécanismes de coordination conformes à sa logique de référence, l'institutionnalisation d'une nouvelle logique nécessite ainsi de surmonter les résistances liées aux divergences préexistantes (Boitier et Rivère 2016). L'hybridation des logiques d'action doit alors se traduire au niveau institutionnel (valeurs, croyances), organisationnel (missions, offres) et managérial (principes et outils de gestion) (Harimino et al., 2018). En effet la conciliation des logiques antagonistes relève d'une dimension socio-matérielle, les compromis sur les valeurs et croyances ont vocation à se matérialiser progressivement dans l'évolution des outils de gestion. Ainsi l'évolution

des logiques institutionnelles est fortement corrélée aux réorientations stratégiques décidées en période d'intégration post-fusion. En particulier l'établissement d'un nouveau système d'autorité (nominations, redistribution des responsabilités de direction et contrôle) le changement d'identité (nom, marque, logo) ou la modification des sources de légitimité (position hiérarchique, performance économique, valorisation de l'expertise) façonnent la manière dans les logiques sont mises en pratique (Thelisson et al., 2018). Selon cette perspective les dirigeants devraient éviter de confronter des logiques concurrentes et plutôt tenter de faire converger les acteurs vers un nouveau schéma institutionnel qui intègre les spécificités de chacune des organisations.

D'autre part, dans un milieu fortement institutionnalisé comme l'ESR où de multiples structures sont parfois juxtaposées (COMUE, PRES, Association d'établissement...), la construction de la légitimité d'un rapprochement s'avère cruciale mais particulièrement délicate (Guiselin, 2019). Ce processus de légitimation repose sur des construits organisationnels et individuels qui s'influencent mutuellement, par exemple la capacité des leaders institutionnels à convaincre de la légitimité d'un nouveau modèle renforce leur propre légitimité (Couston et Pignatel, 2018). Ainsi certains acteurs clés de l'organisation peuvent être amenés à jouer le rôle d'entrepreneur institutionnel et porter avec conviction la nécessité de développer de nouveaux modèles d'excellence. D'ailleurs ces derniers ont encore plus d'influence lorsqu'ils s'allient pour construire la légitimité du projet (Musselin et Dif-Pradalier, 2014, Muraud et al., 2020).

Enfin dans les organisations publiques le discours stratégique mobilisé pour justifier un projet d'innovation doit être en accord avec les valeurs de service public auxquelles les parties prenantes sont attachées (Muraud et al., 2020). Contrairement aux motifs mis en avant dans le secteur privé (création de valeur, recherche d'efficacité, gains économiques...) le sens du rapprochement doit être porté par problème d'intérêt général, comme la recherche d'amélioration des services aux usagers (Wangani, 2013) ou la recherche d'excellence académique (Musselin et Dif-Pradalier 2014).

2.METHODOLOGIE

2.1 Présentation des cas

A travers une approche qualitative basée sur la méthodologie de l'étude de cas cet article propose de réaliser une lecture comparée de deux rapprochements emblématiques de nouvelles stratégies en matière de croissance externe dans le monde de l'enseignement et de la recherche.

Le premier cas porte sur le rapprochement de deux instituts publics de recherche, l'INRA et l'Irstea, l'intention est de recombinaison des champs disciplinaires distincts mais complémentaires (Alimentation, Agriculture, Environnement) mais également de valoriser les spécificités institutionnelles, organisationnelles et culturelles des deux établissements (Fernando, 2021). En particulier la recomposition des départements scientifiques et l'évolution

des directions centrales doivent conduire à renforcer les synergies entre les différentes compétences de recherche (fondamentale, appliquée, disciplinaire, interdisciplinaire) et de valorisation des connaissances (expertise, appui aux politiques publiques, sciences participatives, innovation). De par sa taille et sa singularité, le nouvel établissement ambitionne de se positionner comme un modèle d'excellence scientifique et technique à l'échelle européenne et internationale.

Le deuxième cas concerne la création de l'université unique de Strasbourg, l'objectif stratégique du rapprochement est de créer une université pluridisciplinaire, comportant à sa création des formations couvrant tous les domaines universitaires, comme le montre son offre de formation qui s'organise en cinq grands domaines (Sciences des Arts, lettres, langues ; Droit, économie et sciences politiques ; Sciences humaines et sociales ; Technologies et Santé). Ces différentes formations où sont regroupés, unités de recherche, instituts et écoles doivent permettre de créer de véritables synergies, malgré des champs d'études éloignés. Le nouvel ensemble doit contribuer aussi à améliorer la visibilité de l'institution à l'international et renouveler le modèle de gouvernance (Musselin et Dif-Pradalier, 2014).

2.2 Méthodologie et grilles de lecture

La méthodologie de l'étude de cas semble la plus appropriée pour décrypter les enjeux des dynamiques d'intégration post-fusion de ces deux rapprochements. En effet cette méthode est particulièrement adaptée pour explorer en profondeur un phénomène complexe aux réalités multiples (Miles et Huberman, 2003). De plus cette approche permet d'inscrire l'intégration post-fusion dans une perspective processuelle ce qui permet de rendre compte davantage de la complexité de ce phénomène organisationnel (Meglio et Risberg, 2010).

Le recueil des données primaires a été facilité par le fait que les organisations étudiées sont publiques, de nombreuses données ont été rendues publiques (documents officiels, rapports, articles de presse). Pour le premier cas des données secondaires (34 entretiens, 8 séances d'observation participante) ont pu être collectées à travers une enquête terrain sur la fusion qui s'inscrit dans un projet de recherche doctorale en cours. Pour le second cas, l'étude rétrospective du second cas repose essentiellement sur des données primaires et les descriptions déjà produites du rapprochement (Musselin et Dif-Pradalier, 2014, Normand, 2019).

Cette recherche propose de mobiliser le modèle de la traduction (Callon, 1986 ; Akrich et al., 1988) en tant que prisme de lecture pour décrypter les enjeux relationnels de ces deux rapprochements. En s'intéressant à la fabrication des réseaux sociotechniques et à l'évolution des relations entre les acteurs, cette grille de lecture permet de combiner l'analyse relationnelle à la lecture processuelle des rapprochements. Or les deux rapprochements en question impliquaient justement de relever dans la durée plusieurs défis techniques et relationnels complexes, notamment en termes d'hybridation des logiques institutionnelles et de légitimation du projet stratégique.

Selon la perspective relationnelle, l'émergence d'un changement dans une organisation donnée dépend moins de son contenu que du degré de cohésion qu'il suscite. Appliquée au management stratégique, l'adoption de nouvelles orientations stratégiques ne dépend pas tant de leurs qualités intrinsèques que de l'agrégation des intérêts qu'elles mobilisent (Denis et al., 2007). Ce principe revient à admettre que le succès d'une innovation stratégique résulte principalement de la création et du maintien d'associations originales entre des acteurs humains et non humains.

Par ailleurs l'originalité de cette approche par rapport aux autres théories sociologiques repose sur la prise en compte d'acteurs humains mais aussi d'entités non-humaines. Ainsi, selon l'approche théorique de l'acteur-réseau (ou théorie de la traduction), l'innovation est considérée comme un construit aux dimensions sociales et techniques. Elle devient alors un objet en constante évolution, façonnée réciproquement par ces deux dimensions indissociables (Akrich et al., 1988). Cette spécificité en matière d'analyse est importante puisqu'elle autorise à rendre compte du rôle des non-humains dans l'action collective, elle permet en ce sens de mieux cerner les facteurs sociaux (culture, croyances...) et techniques (organisation, technologie...) qui conditionnent l'émergence de l'innovation. Selon cette théorie les acteurs humains et non-humains se constituent mutuellement à travers le réseau sociotechnique et l'innovation résulte nécessairement de leur mise en relation.

Ainsi le modèle de la traduction permet ainsi de retracer la manière dont un réseau sociotechnique soutenant un projet stratégique (par exemple un projet de fusion) se construit et se stabilise dans le temps. Cette grille de lecture conduit à s'interroger sur le sens donné aux orientations stratégiques par les différents acteurs et à décrire comment la légitimité du rapprochement se construit progressivement en fonction des résistances qu'elle rencontre.

3. ANALYSE ET RESULTATS

Il est proposé une analyse thématique et processuelle des dynamiques intégration à l'œuvre dans les deux cas étudiés, autour des travaux en sociologie d'innovation, en tant que prisme de lecture pour décrypter les enjeux relationnels de ces deux rapprochements.

3.1 Traduction du bien-fondé du rapprochement pour initier la convergence

Dans ce type d'opérations stratégiques, la « *problématisation* » initiale est fondamentale. Elle permet en effet de faire passer les acteurs de leur position initiale à une position d'acceptation de la coopération. Il s'agit ici de faire prendre conscience aux acteurs qu'ils tous sont concernés par le problème posé, et que chacun peut trouver un intérêt à la solution organisationnelle que les traducteurs sont en mesure de proposer. Dans les deux cas étudiés (organismes de recherche et pôles universitaires), il s'agissait ainsi de répondre à un double objectif, à savoir convaincre les acteurs que le rapprochement est une solution nécessaire (viabilité du modèle économique, taille

critique, visibilité internationale) et qu'elle vise à résoudre un problème d'intérêt public (enjeux scientifiques, excellence académique, concurrence internationale).

Les entrepreneurs institutionnels devaient également persuader les parties prenantes qu'elles ont un rôle majeur à jouer dans la réussite du projet. Ainsi, dans les deux cas envisagés, les partisans du projet parviennent à justifier la fusion des entités, en activant deux leviers, l'importance du contexte (survie économique de l'établissement, ampleur des défis scientifiques, transformation structurelle du monde de l'enseignement et de la recherche) et la valorisation d'un modèle basé sur un système de représentations jugées légitimes et largement partagées (amélioration de la relation aux étudiants, meilleur sens du collectif, facilitation des coopérations, exploitation des complémentarités des champs disciplinaires, préservation des équilibres et de la stabilité institutionnelle). En effet, dans le secteur public, les projets de fusions peuvent générer des attentes positives (dimensionnement de l'activité, visibilité des thématiques scientifiques, rapport de force dans les négociations avec les parties prenantes, amélioration des outils et infrastructures) mais également des inquiétudes (redistribution des cartes de pouvoir, perte de responsabilité et de statut, nouveaux rattachements hiérarchiques, recomposition des équipes, renforcement des contraintes en matière de gestion administrative).

Pour ce faire, une variété de « mécanismes » d'intéressement doit être envisagée pour sceller les alliances permettant de fédérer l'ensemble des acteurs autour d'un enjeu d'intérêt général. Dans le secteur public, une fusion entre plusieurs entités pose nécessairement la question des rapports de domination entre groupes sociaux et de la défense des positions respectives, tant sur le plan institutionnel (image, positionnement, missions, statut) que géographique (changement de site ou de localisation), organisationnel (répartition des rôles et responsabilités, champs d'action), professionnel (métiers et expertises) qu'administratif (rémunération, évolution du statut, accès à la mobilité interne, harmonisation des politiques RH).

L'intérêt pour les acteurs de s'impliquer dans ce type de projet est donc guidé, autant par une quête de légitimité (reconnaissance institutionnelle ou professionnelle), que par la crainte de l'isolement ou du déclassement institutionnel (réduction des ressources disponibles, risques de marginalisation dans les classements internationaux).

D'ailleurs dans un des deux cas analysés, on constate que la mise en mouvement initiale entraîne une forme d'adhésion "normative" de certains établissements (respect des règles, conformité sociale), ces derniers réalisant qu'ils ont plus à perdre en restant à l'écart du projet (risque d'abandon) qu'en prenant le pari de s'y associer (renforcement du pouvoir de négociation).

3.2 Enrôlement et Mobilisation des acteurs locaux en négociant leur soutien

Mais l'intéressement des acteurs ne se suffit pas en lui-même. Pour que le projet avance, ces derniers doivent consentir à faire ce qui est attendu d'eux, ce que le modèle de la traduction désigne comme « *l'enrôlement* ». L'objectif ici pour les leaders institutionnels est de faire accepter les différents rôles assignés à chaque partie prenante de manière à rendre leur action prévisible. Cette étape crée alors l'engagement nécessaire à la mobilisation du réseau sociotechnique. Ainsi, lors des deux rapprochements précités, les présidents ou directeurs concernés se sont évertués à enrôler les acteurs locaux des entités regroupées, pour les rallier à leur cause. La définition de principes d'organisation a ainsi donné l'opportunité de lancer un processus de consultation fondé sur des groupes de travail chargés de formuler des propositions sur la configuration du nouvel ensemble. Cette démarche a permis d'élargir le réseau aux acteurs locaux, en leur attribuant un rôle spécifique dans la construction du projet. Ce type d'approche multi-niveaux et interactive permet ainsi d'accroître la capacité à mobiliser les parties prenantes lors la mise en œuvre de l'intégration.

Toutefois lors de la phase de « *mobilisation* », les alliances formelles ou informelles peuvent à tout moment être remises en cause en fonction des controverses suscitées par les nouvelles orientations stratégiques. La convergence entre les acteurs va dès lors s'affaiblir ou se renforcer, selon les résultats des négociations menées, en vue de résoudre les désaccords sur les nouvelles orientations stratégiques (système de pilotage budgétaire, renouvellement de l'offre de formation, renforcement des activités de valorisation des connaissances, évolution de l'organisation territoriale, internationalisation des activités...).

Ainsi les divergences alimentées par les contradictions entre les logiques institutionnelles peuvent entraver la réussite du projet de fusion. Pour pallier ces difficultés, une première approche « proactive » consiste à hybrider ces logiques lors de la définition des orientations stratégiques avec des leaders légitimes aux yeux de la communauté (modèle affinitaire), qu'elle soit de nature scientifique ou académique (logique institutionnelle dominante). De cette manière le réseau sociotechnique soutenant l'innovation stratégique se retrouve renforcé par une association robuste difficilement contestable par les opposants (organisations syndicales, entités minoritaire). Une deuxième approche plutôt « réactive » consiste à renégocier des compromis sur les orientations stratégiques (modification de la trajectoire initiale, garantie sur les futures actions ...) pour réconcilier les logiques conflictuelles et surmonter les résistances afin de concrétiser le projet.

4. CONCLUSION ET PERSPECTIVES

L'analyse comparée de ces cas à l'appui du modèle de la traduction (Callon, 1986 ; Akrich et al., 1988) permet de tirer plusieurs enseignements sur la gestion efficace d'une politique post-fusion dans le champ de l'action publique (universités et organismes publics de recherche).

En premier lieu, cette analyse met en évidence que les décisions stratégiques et les réseaux qui les supportent sont mutuellement reliés. Cette lecture incite à considérer que le succès de l'intégration post-fusion ne réside pas tant sur la qualité des choix stratégiques initiaux que sur la capacité des dirigeants à mobiliser un réseau d'acteurs puissant pour soutenir le projet (Denis et al., 2007). En mettant l'accent sur l'émergence de l'action collective et les associations entre humains et non-humains, la description en termes d'acteur-réseau permet d'affiner la compréhension des leviers permettant de construire la légitimité de modèles institutionnels innovants.

En particulier le modèle de la traduction révèle la nécessité de négocier des compromis socio-organisationnels lors de la mise en œuvre de la politique d'intégration post-fusion pour concilier les exigences contradictoires notamment entre le besoin d'autonomie (maintien des structures existantes, préservation des symboles...) et d'interdépendance stratégique (nouvelles instances de pilotage, harmonisation des procédures et outils...). Cette lecture nous enseigne également que la réussite d'un projet d'innovation conjointe dépend de la capacité à négocier l'intégration des spécificités de chaque organisation (gouvernance, identité, mécanismes de contrôle...) dans le nouvel ensemble. En d'autres termes ce type d'opération revient à établir une traduction stable sur les complémentarités à combiner. Cette recherche d'équilibre permet d'éviter le risque de normalisation de la logique dominante qui conduirait à nivellement des différences entre les institutions. Toutefois ces cas nous enseignent également que les leaders de l'intégration doivent veiller à ne pas trop compromettre la trajectoire initiale au risque de ne pas parvenir à réellement hybrider les logiques institutionnelles en présence (structures distinctes, non réalisation des synergies, juxtaposition des compétences).

D'autre part il semble que les manœuvres d'intéressement doivent tenir compte des normes dominantes dans ce type de contexte, et notamment de l'importance des critères politiques et institutionnels (stabilité, cohésion, consensus) ainsi que du poids de la légitimité rationnelle-légale (statut, règles, procédures), par rapport à d'autres formes de légitimités de type charismatique ou traditionnelle. Pour autant au regard des défis relationnels et des spécificités institutionnelles mis en lumière, une approche purement rationnelle ou politique montre d'importantes limites dans un champ d'action publique marqué par le pluralisme institutionnel et la coexistence de logiques conflictuelles. En effet, si les logiques dominantes dans le monde de l'enseignement supérieur et de la recherche tendent à favoriser l'adoption d'approches rationalistes (Koenig, O. Meier, 2001) pour conduire l'intégration (planification des objectifs, respect des règles préétablies, changement délibéré), la lecture des deux cas étudiés démontre l'intérêt d'une approche multi-niveaux hybride (Favoreu et al., 2016) valorisant les dissensus, les (re)négociations et les changements émergents pour créer une convergence durable malgré la diversité des intérêts en présence.

Finalement les stratégies symbiotiques apparaissent comme un levier pertinent pour favoriser l'émergence de nouveaux modèles institutionnels pour les établissements publics d'ESR. Les cas étudiés soulignent l'intérêt de manœuvres stratégiques reposant sur une hybridation des logiques institutionnelles complémentaires pour

réinventer leur modèle ou préserver leur excellence académique et scientifique dans un contexte concurrentiel qui s'intensifie à l'échelle nationale et internationale.

BIBLIOGRAPHIE :

Akrich M. et al. 1988, A quoi tient le succès des innovations ? 1 : L'art de l'intéressement : 2 : Le choix des porte-parole, Gérer et Comprendre. Annales des Mines, Eska, pp. 4- 17 & pp. 14- 29.

Audoux C., Tanguy, R-T. 2018, Le management dans des organisations publiques : l'apprentissage d'une fonction de régulation, La Revue des Conditions de Travail, ANACT, pp. 64- 72.

Boitier M., Rivière A. 2016, Les systèmes de contrôle de gestion, vecteurs d'une logique, Gestionnaire : changement institutionnel et conflits à l'université, Association Francophone de Comptabilité, « Comptabilité Contrôle Audit », Tome 22, pp. 47-79.

Bories-Azeau I. et al. 2019, Les nouveaux défis des universités dans l'écosystème Entrepreneurial, AIRMAP « Gestion et management public », volume 7, n° 4, p. 11- 26.

Bezes P., Le Lidec P. 2016, Politiques de la fusion : Les nouvelles frontières de l'État territorial. Presses de Sciences Po, Revue Française de Science Politique, vol.66, p. 507- 541.

Bouchez, J-P. 2006, Manager des travailleurs professionnels du savoir. Enjeux et perspectives, Revue française de gestion, n°168-169, pp. 35- 54. ISSN 0338-4551.

Callon M. 1986, Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques dans la Baie de Saint-Brieuc, L'Année sociologique, n° 36.

Couston A., Pignatel I. 2018, De l'institution à l'acteur : le rôle de la légitimité dans le Changement institutionnel, le cas de l'enseignement Supérieur et de la recherche (ESR), ISEOR, « Recherches en Sciences de Gestion », n° 127, pp. 241-270. ISSN 2259-6372.

Denis J-L. et al. 2007, Strategizing in Pluralistic Contexts: Rethinking Theoretical Frames, Human Relations, vol. 60(1), pp. 179-215.

Favoreu C. et al., 2016, Le management stratégique en milieu public : Approche rationnelle, politique ou collaborative ?, Revue Internationale des Sciences Administratives, Vol. 82, p 465- 482. ISSN 0303-965X.

Fernando Julien, 2021, Le management stratégique dans les organismes publics de recherche : Tensions et spécificités », L'observatoire ASAP : Action Sociétale et Action Publique.

Gozlan C. 2019, Ce qu'évaluer veut dire : les réformes de l'évaluation scientifique, entre logiques universitaires et logiques néo-managériales (2007-2011), École nationale d'administration : Revue française d'administration publique, n° 169, pp. 121- 136. ISSN 0152-7401.

Guiselin E-P, 2019, Les regroupements d'établissements dans l'enseignement supérieur et la recherche : enjeux politiques et cadrage juridique, École nationale d'administration : Revue française d'administration publique, n° 169, p 37- 50. ISSN 0152-7401.

Harimino R-O, et al. 2018, La conciliation de logiques institutionnelles Contradictoires : cas d'un établissement public d'enseignement supérieur à Madagascar, AIRMAP : « Gestion et management public », volume 7, n° 2, pp. 55- 72.

Koenig G., Meier O. 2001, Acquisitions de symbiose : les inconvénients d'une approche rationaliste, AIMS : M@n@gement, vol.4, n° 1, pp. 23- 46.

Marrauld L. et al. 2020, Changement organisationnel innovant et institution publique, Direction et Gestion : La Revue des Sciences de Gestion, n° 305, pp.11- 23. ISSN 1160-7742.

Meglio O., Risberg A. 2010, Mergers and acquisitions: Time for a methodological rejuvenation of the field?", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 26, n° 1, p. 87- 95.

Meier O., 2012, Intention, mouvement et innovation stratégique dans le cas de fusions acquisitions, *Gestion 2000*, 29(1), pp. 23-38.

Meier O., 2000, La croissance externe symbiotique : enjeux et perspectives, *Finance Contrôle Stratégie*, 2000, vol. 3(4), pp. 113-141.

Meier O., 2003, Du rapprochement symbiotique à la prise de contrôle : le cas MCC : *Revue Française de Gestion*, 2003, 4 (145), pp. 55 à 67.

Meier O., SCHIER G. 2019, Fusions acquisitions, Editions Dunod, 2019, 336 p.

Meier O., SCHIER G. 2016, Achieving radical innovation through symbiotic acquisition, *Organizational Dynamics*, vol. 45, pp. 11- 17.

Miles M.B., Huberman, A.M. 2003, Analyse des données qualitatives, Traduction de la 2e édition américaine par Hlady Rispal M, révision scientifique par BONNIOL Jean-Jacques. Bruxelles, Belgique : Edition de Boeck, 626 p.

Mintzberg H.1982, Structure et dynamique des organisations, Paris : Editions d'Organisation, 440 p.

Musselin C., Dif-Pradalier M. 2014, Quand la fusion s'impose : la (re) naissance de l'université de Strasbourg, *Revue Française de Sociologie*, vol.55(2), p. 285- 318. ISSN 0035-2969.

Ottmann J-Y. 2016, Quelle gouvernance pour une organisation de professionnels ? L'apport d'une redéfinition du concept d'autonomie de champ dans la recherche publique, Conférence : XXVe Conférence Internationale de Management Stratégique

Normand R., 2019, MUTATIONS ET DÉFIS DE LA GOUVERNANCE DES UNIVERSITÉS Entretien Alain Beretz, réalisé le 16 avril 2019 par Romuald Normand, École nationale d'administration : *Revue française d'administration publique*, n° 169, p. 89- 99. ISSN 0152-7401.

Thelisson A-S et al. 2018, How do institutional logics evolve over the merger process ? A case in the public-private urban planning sector", *Strategic Change*, 27(1), p. 53- 67.

Thelisson A-S et al. 2018, A paradoxical approach symbiotic to postmerger integration: a French longitudinal case study, *European Business Review*, vol. 31 n° 2, p. 232- 259.

Thelisson A-S., Meier O. 2020, Le rôle des minorités actives dans le processus d'intégration symbiotique post-acquisition. Une étude longitudinale d'une fusion dans le cadre du Grand Paris, *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n° 40, p. 45- 67. ISSN 2259-2490.



Fernando J., Meier O, 2020, Innovation stratégique dans l'enseignement supérieur et la recherche (ESR) : à la recherche de nouveaux modèles d'excellence, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, www.revue-rms.fr, VA Press

Thevenet M., 2006, Tous professionnels !, Lavoisier : *Revue française de gestion*, n°168-169, p. 15- 34. ISSN 0338-4551.

Thornton P.H et al. 2012, The institutional logics perspective – A new approach to culture, structure and process, Oxford: Oxford University Press, p 304.

Wangani S. 2013, Les fusions dans les organisations publiques : le cas de Pôle Emploi, *Direction et Gestion : La Revue des Sciences de Gestion*, n° 263-264, p. 19- 26. ISSN 1160-7742.