

## Le management stratégique dans les organismes publics de recherche : Tensions et spécificités



La crise sanitaire actuelle nous rappelle à quel point les connaissances scientifiques et techniques produites par les organismes publics de recherche (E.P.S.T ; E.P.I.C ; Fondations à caractère scientifique) sont vitales pour relever les défis sociétaux présents et futurs. Au-delà des règles de fonctionnement liées au régime juridique de ces organisations, il est nécessaire de s'interroger sur les tensions générées par la volonté d'institutionnaliser une logique managériale dans ce champ d'action publique.

### Des organisations marquées par un pluralisme institutionnel

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. La logique de référence d'un organisme de recherche 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, ces spécialistes ont la particularité de s'identifier au moins autant à leur groupe professionnel (communauté scientifique, corps des ingénieurs de l'état, ...) qu'à l'organisation d'appartenance. Ces valeurs professionnelles ont conduit les 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 dans l'exécution et l'évaluation de leur activité.

Il reste toutefois important de ne pas négliger la diversité des identités professionnelles. Si les métiers de laboratoire sont habituellement catégorisés comme des professionnels du savoir, les différentes formes du travail de la connaissance (adaptation, application, création) conditionnent les représentations des différents groupes professionnels (ingénieurs, techniciens, chercheurs) en matière de management. D'autre part on retrouve dans ces structures des professionnels dont les missions

(recherche, appui à la recherche, administration...) et le statut (fonctionnaires, contractuels ...) peuvent varier.

En somme, les organismes de recherche sont caractérisés par une forme de pluralisme institutionnel, le rapport au travail y est par essence fortement hétérogène. Or l'intérêt de chaque groupe professionnel est de défendre les mécanismes de coordination conformes à sa logique de référence. Par conséquent lorsqu'il est question de faire évoluer le modèle institutionnel de ces organismes, la logique scientifique dominante (indépendance, autonomie) se confronte aux logiques concurrentes (bureaucratique, politique...) et plus particulièrement à la logique managériale (culture du résultat, recherche d'efficacité).

### La logique managériale au cœur des contradictions

En matière de gouvernance, la question centrale pour les opérateurs publics de recherche est de concilier le besoin de préserver l'excellence académique avec celui de renforcer l'impact de la recherche sur la société. D'ailleurs les débats actuels sur le développement du financement par projet soulèvent les ambivalences de ces principes de gouvernance. Alors que pour certains la [LPR](#) constitue une nécessité pour redynamiser la recherche (diversification des sources de financement, transfert et innovation...) d'autres y voient une manière de la privatiser (logique marchande, précarisation des emplois...).

Mais au-delà du 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 directeurs de laboratoire comme une atteinte à leur autonomie professionnelle. D'autant plus que dans les 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.

Concernant les mécanismes de contrôle, on peut observer également des divergences importantes liées entre les valeurs organisationnelles (ex : recherche de performance) et professionnelles (ex : recherche d'indépendance). La communauté scientifique peut ainsi voir l'arrivée des 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.

### Vers un management stratégique hybride

La mise en perspective des différentes rationalités s'exerçant au sein des organismes publics de recherche conduit à s'interroger sur le type d'approche à adopter en matière de management stratégique. Ces dernières années la transformation des organisations publiques s'est souvent accompagnée par un renforcement de la normalisation des pratiques managériales. Pourtant au regard des spécificités institutionnelles évoquées, ce type d'approche montre d'importantes limites dans un champ d'action publique, où la logique de référence valorise l'autonomie professionnelle. L'approche alternative recommandée suggère d'adopter un management stratégique « [hybride](#) » conciliant



plusieurs logiques (rationnelle, collaborative, politique) de manière à articuler des changements planifiés et émergents et favoriser le dialogue sur les conditions d'application des nouvelles normes managériales.

[Julien Fernando](#)

### Références

Audoux, C et Tanguy, P.R. (2018), *Le management dans des organisations publiques : l'apprentissage d'une fonction de régulation*, La Revue des Conditions de Travail, ANACT, 2018, pp. 64-72.

Dennis, J.L., Langley, A. et Rouleau, L., (2004), *La formation des stratégies dans les organisations Pluralistes : Vers de nouvelles avenues théoriques*, 13e conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de la Seine 2, 3 et 4 juin 2004.

Favoreu, C. Carassus, D et Maurel, C (2016), *Le management stratégique en milieu public : Approche rationnelle, politique ou collaborative ?*, Revue Internationale des Sciences Administratives » 2016/3 Vol. 82 | pages 465 à 482.

Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*, Paris : Editions d'Organisation.

Thévenet, M. (2006), *Tous professionnels !* Revue française de gestion, 32(168-169), 15-34.