



# Formation (et déformation) de la stratégie dans les organisations publiques de recherche : le rôle des cadres intermédiaires scientifiques

Arielle Santé

## ► To cite this version:

Arielle Santé. Formation (et déformation) de la stratégie dans les organisations publiques de recherche : le rôle des cadres intermédiaires scientifiques. *Gestion et management*. Université Paris-Saclay, 2020. Français. NNT : 2020UPASS087 . tel-02986922

**HAL Id: tel-02986922**

<https://theses.hal.science/tel-02986922>

Submitted on 3 Nov 2020

**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.

# Formation (et déformation) de la stratégie dans les organisations publiques de recherche : le rôle du cadre intermédiaire scientifique

## Thèse de doctorat de l'université Paris-Saclay

École doctorale n° 578, sciences de l'homme et de la société (SHS)

Spécialité de doctorat : Sciences de gestion

Unité de recherche : Université Paris-Saclay, Réseaux Innovation Territoires et

Mondialisation, 92330, Sceaux, France

Référent : Faculté de droit, économie et gestion

Thèse présentée et soutenue à Sceaux le 9 juillet 2020 par

**Arielle SANTÉ**

### Composition du Jury

#### **Cécile BELMONDO**

Professeure, Université de Lille

Présidente

#### **Isabelle BOUTY**

Professeure, Université Paris-Dauphine

Rapporteur

#### **Christophe TORSET**

Professeur, Université Paris-Est Créteil

Rapporteur

#### **Jean-Philippe DENIS**

Professeur, Université Paris-Saclay

Examinateur

#### **Véronique SCHAEFFER**

Maîtresse de conférence, HDR,  
Université de Strasbourg

Examinateur

#### **Pascal CORBEL**

Professeur, Université Paris-Saclay

Directeur de thèse

**Titre :** Formation (et déformation) de la stratégie dans les organisations publiques de recherche : le rôle des cadres intermédiaires scientifiques

**Mots clés :** stratégie–cadres intermédiaires–pratiques–organisations publiques de recherche- stratégie en pratiques

La formation de la stratégie a été étudiée dans son processus, elle l'est depuis quelques années au travers des pratiques quotidiennes de ses acteurs. Dans les organisations publiques, et plus particulièrement dans les organisations publiques de recherche, la formation de la stratégie semble privilégier la voie de la planification. Or, d'une part le dialogue scientifique sur l'utilité de la planification n'est toujours pas clos, d'autre part ces organisations sont réputées fonctionner au moyen de stratégies déconnectées. Les cadres intermédiaires y jouent normalement le rôle de courroie de transmission mais aussi de contributeurs directs de la stratégie émergente.

A l'aide d'un cadre conceptuel intégrant la formation des stratégies dans les bureaucraties professionnelles, les théories de la pratique et le courant strategy-as-practice, notre recherche vise à comprendre comment les cadres intermédiaires scientifiques intègrent, dans leurs pratiques, la stratégie de leur institut.

Notre travail s'appuie sur deux études de cas approfondies.

Nous comparons les pratiques des cadres intermédiaires scientifiques dans deux organisations publiques de recherche à un moment particulier de leur histoire managériale, l'élaboration de leur plan stratégique. Nous avons mené 54 interviews et avons observé 15 moments stratégiques.

Nos résultats mettent en évidence 1) que les cadres intermédiaires cherchent à se connecter à la stratégie institutionnelle aux moments importants de la vie de leurs équipes scientifiques ; 2) qu'ils sont pour cela capables d'utiliser des stratégies « écran » ; 3) que la motivation à participer au processus de planification stratégique est essentiellement liée à la visibilité de leurs recherches ; et enfin, 4) que les cadres intermédiaires scientifiques ne servent pas toujours de courroie de transmission à la stratégie institutionnelle.

Notre thèse contribue ainsi à une compréhension approfondie des pratiques que les cadres intermédiaires mobilisent pour s'aligner, au moins en apparence, à la stratégie institutionnelle.

**Title:** Strategy formation (and deformation) in public research organizations: the role of scientific middle managers

**Keywords :** strategy–middle managers–practices–public research organizations- strategy-as-practices

Strategy formation has been studied in its process, and for some years through the daily practices of its actors. In public organizations, and more particularly in public research organizations (PRO), strategy formation seems to favour the planning mode. However, on the one hand, the scientific dialogue on the usefulness of planning is still ongoing, and on the other hand, these organizations are said to operate with disconnected strategies. Middle managers normally act as an organizational linker but also as direct contributors to the emerging strategy. Using a conceptual framework that integrates strategy formation in professional bureaucracies, theories of practice and strategy-as-practice field, our research aims to understand how scientific middle managers integrate the strategy of their PRO into their own practices.

Our work is based on two in-depth case studies.

We compare the practices of scientific middle managers in two French PROs at a particular moment in their managerial life, the elaboration of their strategic plan. The analysis of 54 interviews and observation of 15 strategic moments resulted in the findings 1) middle managers aim to connect to the institutional strategy at important moments in the lifecycle of their scientific teams; 2) they are therefore able to use "screen" strategies; 3) the motivation to participate in the strategic planning process is essentially linked to the visibility of their research; and finally, 4) scientific middle managers do not always act as a organizational linker for the institutional strategy. The thesis thus contributes to a better understanding of the practices that middle managers mobilize to align the team's strategy, at least apparently, with the institutional strategy.



# Remerciements

---

Ce mémoire de thèse est l'aboutissement d'un premier travail de recherche, et j'en remercie Pascal Corbel : il a pris le risque de partager cette aventure avec moi, il m'a fait confiance et, surtout, il m'a transmis le goût de la recherche. Pascal a cette capacité inestimable pour un chercheur en sciences de gestion de parfaitement comprendre les professionnels de la gestion, leur raisonnement, leurs enjeux. C'est ainsi qu'il a su, sans jamais opposer les deux mondes, s'appuyer sur mes compétences de consultante pour développer mes compétences de chercheur. Je souhaite souligner sa bienveillance, sa sagacité, sa pertinence, son humour ainsi que sa ténacité à toujours me tirer vers le haut.

Je souhaite vivement remercier Isabelle Bouthy et Christophe Torset qui m'ont fait l'honneur d'accepter d'être mes rapporteurs. Par leurs remarques précieuses et leurs encouragements lors de la pré-soutenance, ils ont grandement contribué à muscler l'ossature de ce mémoire. J'espère avoir répondu à leurs attentes.

Plus largement, je remercie très sincèrement Cécile Belmondo, Véronique Schaeffer et Jean-Philippe Denis. Je suis très flattée qu'ils participent à mon jury de thèse.

Enfin, je remercie tout particulièrement Mourad Attarça, sans qui ce projet de thèse serait resté à l'état d'idée.

Je souhaite insister sur l'importance d'avoir été hébergée au sein du laboratoire RITM de l'université Paris-Saclay. Il représente un vivier intellectuel et un support amical. Je remercie Sandra Charrière-Petit pour son soutien, Maryse et Marielle pour leur accueil chaleureux et leur profonde générosité, ainsi que Valérie, Amélie, Florence, Florent, Lydiane, Philippe et tous les autres enseignants-chercheurs toujours prompts à prendre des nouvelles, à discuter des phases de ma thèse, et, dans les faits, à réduire la distance entre chercheurs et doctorants. Précisément, un laboratoire ne serait pas complet sans la présence des doctorants et des post-doctorants, qui partagent savoirs, questionnements et émotions. Mes remerciements vont à tous, et en particulier à Laura, Lucille, Noëlle, Phuong ainsi que Estelle, Fatima, Sarah.

Cette recherche a bénéficié du soutien de l'INRA, maintenant INRAE, et d'INRIA : ils m'ont ouvert leurs portes. Je remercie notamment tous ceux que j'ai pu interviewer et que je ne

### *Remerciements*

peux bien évidemment pas citer sans lever leur anonymat. Ils ont répondu à mes questions avec intérêt et spontanéité. Je leur dois la richesse du matériau empirique de cette thèse.

Pendant ces années, je me suis appuyée sur de nombreux amis. Tous m'ont soutenue et je leur en suis reconnaissante. Certains sont chercheurs, toujours intéressés et de bon conseil pour cette étude, entre autres Frédéric, Gabriela, Geneviève, Laurence D., Laurence L., Michaël, Nathalie, Véronique B., Véronique L, et Eve. D'autres, plus éloignés de la recherche, ont pourtant cherché à rentrer dans cet univers : merci à Valérie et Eric, à qui j'adresse une pensée émue. D'autres encore, sans jamais se lasser de ma moindre disponibilité, ont persisté à toujours garder nos liens solides, multipliant les occasions de nous voir pendant toutes ces années de thèse. Comment ne pas remercier Anne D., Anne-Sophie, Caroline, Gaby, Gilles, Jean-Pierre, Krystel, Manu, Marie-Odile, Marylis, Nathalie, Nelly, Nicole, Patrice, Patricia, Vincent, Les Voisins ainsi que tant d'autres, présents dans mes pensées. Ils ont fait preuve d'une grande patience et d'une belle amitié.

Je remercie tous mes êtres chers pour leur solidarité, et souhaite souligner les rôles inestimables de ma mère Paule, pour son amour et sa force, et de mon frère Pascal, pour son support et les nombreux échanges que nous avons eus à propos de ma thèse.

Et bien sûr, rien n'aurait été possible sans le soutien inconditionnel et permanent de mon mari, Jean-François. Il a finement adopté un double comportement, toujours dire oui lorsque je voulais lui parler de ma thèse, mais en parallèle partir jouer au golf pour, je le suppose, me laisser des heures de tranquillité. Enfin, j'embrasse très fort mes filles Flavie et Élina, mes piliers. La fierté que j'ai vue dans leur regard m'a portée, au-delà de toute motivation.

# Table des matières

• <b>INTRODUCTION</b>	<b>6</b>
• <b>CHAPITRE 1 : La fabrique de la stratégie, un état de l'art</b>	<b>14</b>
<b>1 De la formulation de la stratégie à la formation des stratégies .....</b>	<b>15</b>
1.1 La formation de la stratégie : une perspective d'ensemble.....	15
1.2 La formation de la stratégie : une perspective pratique.....	29
<b>2 Les cadres intermédiaires, acteurs de la fabrique de la stratégie .....</b>	<b>42</b>
2.1 Les cadres intermédiaires .....	42
2.2 La contribution stratégique des cadres intermédiaires.....	49
<b>3 Les organisations publiques .....</b>	<b>58</b>
3.1 La formation de la stratégie .....	59
3.2 Les middle managers, acteurs de la formation de la stratégie dans les organisations publiques	71
• <b>CHAPITRE 2 : Le cadre conceptuel</b>	<b>83</b>
<b>1 Un modèle intégré difficilement opérationnalisable .....</b>	<b>85</b>
<b>2 Les practitioners.....</b>	<b>87</b>
2.1 Qui sont les acteurs de la stratégie ?.....	87
2.2 Les acteurs de la stratégie dans les organisations publiques de recherche .....	88
<b>3 La praxis .....</b>	<b>90</b>
3.1 Le travail de la stratégie.....	90
3.2 L'étude de la praxis dans un moment particulier : la planification stratégique.....	91
<b>4 Les practices .....</b>	<b>92</b>
4.1 Une définition sans consensus .....	93
4.2 Les pratiques .....	94
<b>5 Différentes stratégies à articuler.....</b>	<b>96</b>
5.1 La pluralité des stratégies .....	96
5.2 La fabrique des stratégies .....	97
<b>6 Le cadre conceptualisé finalisé.....</b>	<b>99</b>
• <b>CHAPITRE 3 : Epistémologie et Méthodologie</b>	<b>102</b>
<b>1 Processus d'élaboration de notre objet de recherche.....</b>	<b>104</b>
1.1 Une problématisation construite sur la base d'un questionnement managérial.....	104
1.2 Un raisonnement abductif.....	105
1.3 Une proximité particulière vis-à-vis de nos terrains de recherche .....	107
<b>2 Une stratégie de recherche basée sur 2 études de cas.....</b>	<b>110</b>
2.1 Intérêt de ce choix.....	110
2.2 Sélection et justification des cas .....	112
<b>3 Collecte des données et analyse .....</b>	<b>114</b>
3.1 Collecte sur le terrain.....	114
3.2 Grilles et outils utilisés .....	121
<b>4 Interprétation et présentation des résultats .....</b>	<b>125</b>
4.1 Lien avec le cadre conceptuel.....	125
4.2 Le codage.....	126
4.3 Présentation des résultats.....	130

• CHAPITRE 4 : Présentation des terrains de recherche	132
1 Inria et l'Inra : deux EPST .....	133
1.1 Les EPST, marqueurs de la politique sociétale française .....	134
1.2 Inria et l'Inra en chiffres .....	138
1.3 Inria et l'Inra : deux atmosphères .....	141
2 Inria et l'Inra : des organisations internes fortement différenciées .....	144
2.1 Inria : des équipes-projet au cœur du dispositif scientifique .....	144
2.2 L'Inra : les unités au cœur du dispositif scientifique .....	147
2.3 La déclinaison affichée de la planification stratégique .....	151
• CHAPITRE 5 : Résultat de la 1 <sup>ère</sup> étude de cas	157
Section 1 : La conduite d'une équipe-projet	
1 En amont de la création d'une équipe-projet .....	164
2.1 Des motivations organisationnelles et individuelles .....	164
2.2 Des éléments de pratique associés .....	165
2 Pendant la création de l'équipe-projet .....	173
2.1 Un processus déterminant .....	173
2.2 Des éléments de pratique associés .....	180
2.3 Connexion entre les niveaux stratégiques .....	186
3 La vie de l'équipe-projet .....	195
3.1 Une fonction identifiée et reconnue .....	196
3.2 Des éléments de pratique associés .....	202
3.3 Connexion entre les niveaux stratégiques .....	204
4 Conclusion de la section 1 .....	215
Section 2 : L'élaboration du projet scientifique de l'institut	218
1 Une organisation adhoc .....	220
1.1 Les conditions de départ – une réflexion amont .....	220
1.2 Une approche participative à large spectre .....	229
1.3 Des éléments de pratique associés .....	242
2 Connexion entre les niveaux stratégiques .....	244
2.1 1 <sup>er</sup> temps : quand top-down et bottom-up se succèdent .....	246
2.2 2 <sup>nd</sup> temps : une présentation généralisée et participative .....	252
2.3 3 <sup>ème</sup> temps : la collaboration à la rédaction .....	256
3 Divergence entre les niveaux stratégiques .....	260
3.1 Un plan stratégique, pour qui ? .....	260
3.2 Être ou ne pas être dans le plan stratégique .....	265
3.3 Une conséquence sur l'inclusivité .....	269
4 Conclusion de la section 2 : .....	273
Conclusion de la 1 <sup>ère</sup> étude de cas	275

• <b>CHAPITRE 6 : Résultat de la 2<sup>nde</sup> étude de cas</b>	<b>277</b>
<b>Section 1 : La conduite d'un projet de laboratoire</b>	
<b>1 En amont du projet d'unité : .....</b>	<b>283</b>
1.1 Une fonction nécessairement pourvue.....	284
1.2 Des activités nouvelles .....	286
1.3 Des éléments de pratique associés.....	289
<b>2 Pendant la création du projet d'unité .....</b>	<b>290</b>
2.1 Le travail sur la création du projet d'unité.....	291
2.2 Les éléments de pratique associés .....	297
2.3 Connexion entre les niveaux stratégiques.....	298
<b>3 La vie du projet d'unité .....</b>	<b>304</b>
3.1 L'animation de l'unité .....	305
3.2 Des leviers managériaux.....	309
3.3 Connexion entre les niveaux stratégiques.....	313
<b>4 Conclusion de la section 1 « La conduite d'un projet de laboratoire » .....</b>	<b>318</b>
<b>Section 2 : l'élaboration du projet scientifique de l'institut</b>	
<b>1 Le document d'orientation .....</b>	<b>321</b>
1.1 Le circuit de l'élaboration.....	321
1.2 Les éléments de pratique associés .....	326
1.3 Connexion avec les unités .....	327
<b>2 Importance des SSD dans le circuit stratégique .....</b>	<b>331</b>
2.1 Lien avec la Direction Générale .....	331
2.2 Un changement majeur.....	334
<b>3 Un point de connexion : les schémas stratégiques de département .....</b>	<b>339</b>
3.1 Lien avec l'unité .....	339
3.2 Comparaison d'élaborations de schémas stratégiques.....	341
3.3 Les éléments de pratique associés .....	347
<b>4 Conclusion de la section 2 .....</b>	<b>347</b>
<b>Conclusion de la 2<sup>nde</sup> étude de cas .....</b>	<b>350</b>
<b>• CHAPITRE 7 : Comparaisons inter-cas</b>	
<b>1. Les points de connexions.....</b>	<b>353</b>
<b>2. Les relations stratégiques .....</b>	<b>356</b>
<b>• CHAPITRE 8 : Discussion, Limites et perspectives</b>	
1. <i>Discussion</i>	358
2. <i>Contributions managériales</i>	377
3. <i>Limites</i>	379
4. <i>Perspectives</i>	381
<b>CONCLUSION GENERALE</b>	<b>383</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>387</b>
<b>Listes des Figures et Tableaux</b>	<b>398</b>
<b>Annexes</b>	<b>400</b>

## Introduction

La formation de la stratégique semble avoir longtemps été synonyme de planification stratégique. Or il apparaît actuellement au niveau mondial une nette décroissance de l'utilisation du plan stratégique par le secteur privé.

La figure 1 confirme que le plan stratégique satisfait ceux qui l'utilisent. Pourtant, alors que, d'après l'étude de Rigby et Bain, 2017, plus de 80% des entreprises s'y référaient encore au début des années 2000, elles ne sont plus que 48% actuellement, soit moins que la moitié (Fig.1). Le plan stratégique ne représente plus, pour les entreprises, un outil stratégique déterminant.

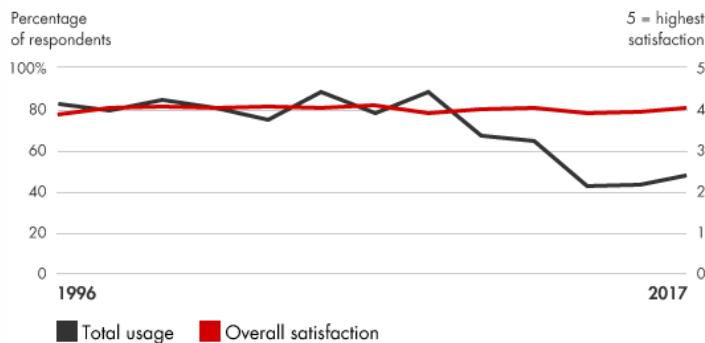


Figure 1 : Usage and satisfaction among survey respondents  
(extrait de l'étude de Rigby et Bain 2017)

Paradoxalement, il apparaît une tendance diamétralement opposée dans les institutions publiques, qui semblent s'emparer de cet outil avec vigueur afin de formaliser une stratégie institutionnelle. A titre d'exemple, Elbanna *et al.* (2016) montrent comment, dans la fonction publique canadienne, une planification formelle détermine le succès de l'implémentation stratégique.

Cette contradiction n'est pas sans nous rappeler la controverse scientifique qui s'est installée dans les années 1980 autour de l'utilité de la planification stratégique, et s'est cristallisée lors des célèbres échanges entre Mintzberg et Ansoff dans le Strategic Management Journal (1990; 1991). Elle portait principalement sur une remise en question du sous-entendu originel à toute planification qu'est la prévision du futur (supposant un environnement stable) et sur la rigidité d'un modèle détaillé et contrôlé qui exclut adaptation et apprentissage, alors que la stratégie ne se forme pas toujours de façon délibérée.

Aujourd’hui, ce débat se positionne dans un courant de recherche beaucoup plus général, la fabrique de la stratégie, qui prend en compte la pratique contextualisée des acteurs de la stratégie.

### **Le contexte de notre recherche**

Le contexte actuel des organisations publiques peut expliquer un tel paradoxe.

Depuis les années 1980, et plus particulièrement la fin des années 1990 pour la France (Musselin, 2009), la pression politique accompagne les changements du secteur public en s’appuyant sur les principes d’organisation dits du Nouveau Management Public (Hood, 1991). Ils concernent : « *la séparation entre les fonctions de stratégie de pilotage et de contrôle et les fonctions opérationnelles de mise en œuvre et d'exécution ; la fragmentation des bureaucraties verticales par création d'unités administratives autonomes (des agences), par décentralisation ou par empowerment de groupes d'usagers ; le recours systématique aux mécanismes de marché (concurrence entre acteurs publics et avec le secteur privé, individualisation des incitations, externalisation de l'offre) ; la transformation de la structure hiérarchique de l'administration en renforçant les responsabilités et l'autonomie des échelons en charge de la mise en œuvre de l'action de l'État ; la mise en place d'une gestion par les résultats fondée sur la réalisation d'objectifs, la mesure et l'évaluation des performances et de nouvelles formes de contrôle dans le cadre de programmes de contractualisation* » (Bezes et Demazière, 2011, p.294).

Dans le même temps, un contexte international fortement recentré sur l’innovation et la concurrence accrue place les organisations publiques de recherche au centre du jeu.

Ainsi, la discussion autour des fonctions de l’université, originellement l’enseignement et la diffusion des connaissances, a été complétée par des fonctions de transfert (de connaissance et de technologie), par des activités liées aux brevets et licences, par le développement régional et par le conseil aux entreprises (Bleiklie *et al.*, 2011). Certains modèles, tels le mode1/mode2, la rose des vents de la recherche, la triple hélice ou encore la 3<sup>ème</sup> Génération positionnent clairement une recherche académique intégrée à son environnement, renforçant les liens avec la société et le monde économique (Gibbons *et al.*, 1994; Callon *et al.*, 1995; Etzkowitz et Leydesdorff, 1995; Leydesdorff et Etzkowitz, 2000; T. Shinn 2002; Wissema, 2009).

En conséquence, la recherche publique a vu son fonctionnement se modifier au fil des années :

Des changements institutionnels ont eu lieu avec la création d'agences opérationnelles telle que l'Agence Nationale de la Recherche, qui finance la recherche publique et la recherche partenariale en France et vise à « *'amplifier le financement sur projets'* », non seulement dans le but de *'favoriser la production de connaissances'* mais aussi pour *'encourager les transferts de connaissances entre laboratoires publics et entreprises'* » (ANR, 2005, cité par Barrier, 2011).

Le Haut Conseil à l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur, autre agence opérationnelle, a été créé en complémentarité.

Actuellement le panorama des organisations publiques de recherche évolue au gré des fusions d'universités<sup>1</sup> et des créations et disparitions de communautés d'universités et d'établissements.

Des changements managériaux affectent la relation de la recherche publique avec ses parties prenantes.

En 2009, Mailhot et Schaeffer posent clairement la question de la réflexion stratégique car le plan stratégique serait devenu l'outil rendu obligatoire pour atteindre les nouveaux objectifs de valorisation scientifique. En effet, « *les universités se voient forcées d'adopter des logiques de gestion plus stratégiques, c'est-à-dire tenter de concilier toute une nouvelle série d'exigences d'ordre environnemental, économique, politique, social et technologique* » (Mailhot et Schaeffer, 2009, p.36). Or pour les auteures, le produit de cette conversion est la mise en place d'un modèle uniforme à indicateurs prédéfinis, non adaptés aux spécificités d'universités qui ne sont comparables ni au standard américain ni entre elles, que ce soit en termes de compétences ou d'objectifs.

Un autre support à la réflexion stratégique avait été mise en place dès 1989 (Musselin, 1997a) sous la forme de contractualisation de contrats d'objectifs et de performance entre les organisations publiques de recherche et leur tutelle. Or Goy (2015) souligne que la signature de ces Contrats d'Établissement n'a pas eu pour conséquence l'élaboration de stratégie propre à l'établissement. Il assimile le résultat obtenu lors de l'élaboration de stratégie à « *une mise en scène (une conformation) stratégique visant pour la plupart à satisfaire aux exigences de la tutelle* » (Goy, 2015, p.78).

---

<sup>1</sup> Au 1<sup>er</sup> janvier 2020 sont actées deux fusions d'importance : celle de l'université Paris-sud et de l'université Paris-Saclay, et celle de l'INRA et de L'IRSTEA, créant ainsi INRAE.

En conséquence de ces bouleversements, les chercheurs sont doublement affectés, et dans leurs moyens et dans leurs finalités. Recherchant des ressources extérieures pour mener à bien leur recherche, ils sont directement incités à modifier leur réponse aux appels à projets, pour les mettre en cohérence avec les objectifs des financeurs extérieurs, publics ou privés (Barrier, 2011). Pour retrouver une certaine autonomie dans leur stratégie de recherche, les chercheurs vont alors multiplier les sources de financement, et donc les projets : en jouant sur les différents objectifs ils élargissent les possibilités de chevauchement ou d'ouverture de leurs axes de recherche. Ils s'ouvrent des possibilités de stratégies de recherche et atténuent ainsi l'influence du financeur (Barrier, 2011).

Enfin, les laboratoires de recherche académiques s'adapteraient aux injonctions de performance issues des programmes (et donc des évaluations) en déployant trois types de stratégies : l'obéissance (qui entraîne une adaptation des laboratoires aux normes), l'obéissance symbolique (avec un découplage entre activités concrètes et activités affichées) ou la manipulation (avec une action directe pour que les critères de performance s'adaptent aux résultats qui seront montrés) (Louvel, 2011). Cette idée est relayée par Hubert, Chateauraynaud et Fourniau (2012) sous les termes de stratégies de conformité, d'évitement ou de contournement. Dans ces institutions, un certain nombre de personnes acceptent de remplir des fonctions d'encadrement intermédiaire : ils auront nécessairement un rôle important sur la conception du projet scientifique.

C'est donc dans ce contexte particulier où la réflexion stratégique semble être au cœur des préoccupations des chercheurs, des organisations de recherche et de leurs tutelles, qu'il devient d'autant plus important de mieux comprendre comment se fabrique la stratégie dans les organisations publiques de recherche, et en particulier le rôle qu'y jouent les cadres intermédiaires scientifiques.

C'est pourquoi nous chercherons dans notre étude à répondre à la question de recherche suivante :

*« Comment les cadres intermédiaires scientifiques intègrent-ils dans leurs pratiques la stratégie de leur institut ? »*

## Un gap scientifique

Répondre à cette question va nous permettre d'alimenter la connaissance autour de la place des cadres intermédiaires dans la fabrique de la stratégie des organisations publiques de recherche.

Si la contribution stratégique du cadre intermédiaire a été observée dans les organisations privées, elle l'a nettement moins été dans les organisations publiques, et encore moins dans les organisations publiques de recherche. Notre étude vise à participer à combler cette lacune. Il est en effet important de souligner la différence qui existe entre les missions des organisations privées et des organisations publiques de recherche, dans leur temporalité d'action et dans le rôle de leur encadrement intermédiaire. D'autre part, nous adoptons une perspective pratique. Or la littérature empirique montrant comment, concrètement, le cadre intermédiaire fabrique la stratégie dans les organisations publiques est peu abondante. Elle l'est encore moins dans le cadre d'une relation inter-niveaux organisationnels, reliant le cadre intermédiaire à son équipe et à sa direction.

## Les enjeux de notre recherche

Ce questionnement est d'autant plus important qu'il est au centre d'enjeux multiples.

- Le premier d'entre eux est de nature politique.

En effet, le pilotage de la recherche prend une importance grandissante, comme le montre le lancement des groupes de travail concernant la loi de programmation pluriannuelle de la recherche qui devrait entrer en vigueur en 2021 en France. L'un des objectifs de cette future loi est d'*« identifier les grands programmes de recherche qui seront conduits pour répondre aux besoins de la nation, tout en donnant toute sa place à la recherche dite de base, qui repousse les frontières de la connaissance »*.<sup>2</sup> Quant à ses propres enjeux, ils sont décrits ainsi : 1. *Renforcer la capacité de financement des projets, programmes et laboratoires de recherche*, 2. *Conforter et renforcer l'attractivité des emplois et des carrières scientifiques* et 3. *Consolider la recherche partenariale et le modèle d'innovation français*<sup>3</sup>.

Ne serait-ce que par cette actualité, il apparaît clairement pourquoi comprendre comment se fabrique la stratégie des organisations publiques de recherche s'inscrit dans un enjeu politique à moyen terme.

---

<sup>2</sup> Extrait du site de l'enseignement supérieur et de la recherche : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pid39124/loi-de-programmation-pluriannuelle-de-la-recherche.html> (31/12/2019).

<sup>3</sup> ibid.

- Le second enjeu auquel notre recherche souhaite contribuer à répondre pour partie est de nature économique et sociétale.

La frontière entre la recherche publique et son environnement a tendance à devenir de plus en plus poreuse, et le milieu académique se retrouve au centre d'enjeux sociétaux et économiques. Dans la plupart des organisations, la stratégie se veut en cohérence (ou en rupture) avec le monde économique et sociétal. Pour ce qui concerne les organisations publiques de recherche, le lien science-société est particulièrement important et est d'ailleurs questionné par les disciplines scientifiques elles-mêmes. A titre d'exemple, nous pouvons citer les sciences du management, avec entre autres l'open science et l'appropriation des savoirs entre laboratoires publics et entreprises (Chesbrough, 2003 ; Corbel *et al.*, 2011), les sciences de l'information et de la communication avec entre autres la montée en puissance des sciences participatives (Le Crosnier *et al.*, 2013), l'épistémologie et l'éthique des sciences contemporaines avec une réflexion sur les sciences impliquées (Coutellec, 2015), ou bien encore les sciences de l'éducation avec entre autres la valeur du débat et de l'esprit critique dans l'enseignement des sciences (Orange, 2017).

Mieux comprendre comment les cadres scientifiques participent à la fabrique de la stratégie de leur institut tout en reliant des contraintes scientifiques (publications et citations), économiques (relations partenariales) et sociétales (être au plus près des préoccupations de leurs contemporains) permet de toujours mieux cerner la nature du lien science-société. Cette compréhension est nécessaire dans un moment où le grand public s'intéresse à l'évolution de la recherche, que cela soit pour y prendre part (les sciences citoyennes), pour la remettre en question (les platonistes, les climato-sceptiques), pour la craindre (l'intelligence artificielle), voire pour lui demander des comptes (procès des sismologues en Italie, d'abord condamnés puis acquittés pour ne pas avoir prédit l'ampleur du séisme de 2014).

- Enfin, le dernier enjeu auquel notre recherche souhaite contribuer est un enjeu managérial.

Les organisations publiques évoluent dans un contexte où le management imprègne fortement les instituts de recherche, tant en termes de charge administrative qu'en termes de centralisation du pouvoir.

Pour ce qui concerne la charge administrative, les cadres intermédiaires ne sont pas épargnés, et doivent doublement se positionner en leader scientifique (leur formation d'origine) et en manager d'unités. Le corollaire de cette charge est la responsabilité qu'ils supportent en cas de réussite ou d'échec, qui ne repose donc plus sur leur seule compétence scientifique. Or les

autres compétences sont maintenant considérées comme allant de soi dès qu'ils accèdent à leur nouvelle fonction.

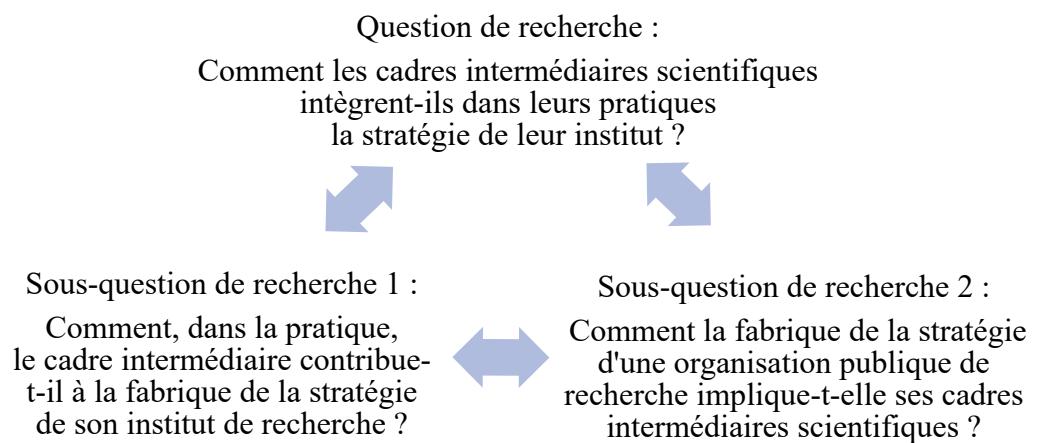
Pour ce qui concerne la centralisation du pouvoir, les cadres intermédiaires doivent faire face à une injonction paradoxale, et donc un tiraillement, entre une demande top down de recentrage sur la stratégie de l'institut et leurs propres objectifs, souvent issus de financements sur projets.

Notre questionnement a donc des répercussions à la fois scientifiques, politiques, économiques, sociétales et managériales.

Pour y répondre au plus près, nous avons été amenée à nous poser deux sous-questions interdépendantes (Fig. 2) :

Comment, dans la pratique, le cadre intermédiaire contribue-t-il à la fabrique de la stratégie de son institut de recherche ?

Comment la fabrique de la stratégie d'une organisation scientifique implique-t-elle ses cadres intermédiaires scientifiques ?



*Figure 2 : Interrelation entre la question de recherche et les sous-questions de recherche*

### **Le fil de notre recherche**

Nous avons mené une recherche qualitative comparative dans deux organisations de recherche académique françaises, l'Inra<sup>4</sup> et Inria.

Aussi nous avons organisé notre mémoire en 2 parties, l'une théorique, l'autre empirique.

---

<sup>4</sup> Voir note n°1

La partie théorique est composée de 2 chapitres, numérotés de 1 à 2 :

Le chapitre 1 présente une revue de littérature sur la fabrique de la stratégie au regard de nos questions de recherche, et adresse plus précisément les formations des stratégies et la contribution du cadre intermédiaire dans un contexte d'organisations privées puis publiques.

Le chapitre 2 nous permet de lier nos questions de recherche au cadre conceptuel le plus pertinent à l'analyse de nos résultats. Nous nous appuyons pour cela majoritairement sur la formation des stratégies, le courant strategy-as-practice et les théories de la pratique.

La seconde partie, empirique, est composée de 5 chapitres, numérotés de 3 à 8 :

Le chapitre 3 détaille le produit attendu de notre recherche ainsi que la méthodologie sur laquelle nous nous sommes appuyée.

Le chapitre 4 contextualise et compare nos deux terrains de recherche. Il donne un éclairage à nos résultats.

Le chapitre 5 rapporte les résultats de notre première étude de cas, Inria, et le chapitre 6 ceux de notre seconde étude de cas, l'Inra. Nous souhaitons préciser que nous avons choisi d'exploiter l'opportunité du format de la thèse pour dérouler de manière détaillée et transparente l'analyse complète des résultats. Ces deux chapitres sont donc conséquents. Pour en faciliter la lecture, chaque partie fait l'objet de synthèses, et chaque étude de cas fait l'objet d'une conclusion qui lui est propre. Le chapitre 7 permet d'établir un court comparatif intercas de certains résultats, sans répéter les synthèses précédentes.

Notre questionnement porte sur la manière dont le cadre intermédiaire scientifique intègre dans ses pratiques la stratégie de son institut. Nous discutons de nos résultats dans le chapitre 8, les mettant en perspective à l'aide de cinq propositions. Puis, nous valorisons nos contributions managériales. Nous clôturons ce chapitre par les limites et les perspectives de notre recherche.

Enfin, une conclusion générale reprend l'essentiel de notre cheminement et de nos résultats.

1<sup>ère</sup> partie : de la revue de littérature au cadre conceptuel

# Chapitre 1-

## La fabrique de la stratégie : un état de l'art

---

<b>1</b>	<b><i>De la formulation de la stratégie à la formation des stratégies</i></b>	<b>15</b>
1.1	La formation de la stratégie : une perspective d'ensemble .....	15
1.1.1	Des modes de formation de la stratégie .....	16
1.1.1.1	« Strategy-making », un concept qui s'installe. ....	16
1.1.1.2	La planification stratégique .....	19
1.1.2	L'articulation des modes de formation des stratégies .....	22
1.1.2.1	Un lien entre la stratégie émergente et la stratégie planifiée.....	22
1.1.2.2	Les nouveaux avantages de la planification stratégique.....	26
1.2	La formation de la stratégie : une perspective pratique.....	29
1.2.1	Le courant strategy-as-practice .....	30
1.2.1.1	Une approche complémentaire à l'étude de la formation de la stratégie.....	30
1.2.1.2	Une origine revendiquée : les théories de la pratique .....	32
1.2.2	La fabrique de la stratégie .....	36
1.2.2.1	La fabrique de la stratégie via les acteurs et leurs pratiques .....	37
1.2.2.2	La fabrique de la stratégie via des moments stratégiques .....	39
<b>2</b>	<b><i>Les cadres intermédiaires, acteurs de la fabrique de la stratégie</i></b>	<b>42</b>
2.1	Les cadres intermédiaires .....	42
2.1.1	Quelques spécificités.....	42
2.1.2	Le chef de projet, un cadre intermédiaire particulier .....	47
2.2	La contribution stratégique des cadres intermédiaires .....	49
2.2.1	Une contribution effective.....	50
2.2.1.1	Des relations bi-dimensionnelles.....	50
2.2.1.2	L'implication .....	52
2.2.2	La contribution par la pratique .....	54
2.2.2.1	Des thématiques revisitées .....	54
2.2.2.2	La perspective pratique et le middle manager : un futur ouvert.....	56
<b>3</b>	<b><i>Les organisations publiques</i></b>	<b>58</b>
3.1	La formation de la stratégie .....	59
3.1.1	La formation de la stratégie dans les organisations publiques .....	59
3.1.1.1	Avant le Nouveau Management Public .....	59
3.1.1.2	L'impact du Nouveau Management Public sur la formation de la stratégie.....	60
3.1.2	La formation de la stratégie dans les organisations publiques de recherche.....	63
3.1.2.1	Des critères constitutifs particuliers .....	64
3.1.2.2	Une évolution à prendre en compte.....	68
3.2	Les middle managers, acteurs de la formation de la stratégie .....	71
3.2.1	Implication dans la stratégie des bureaucraties professionnelles du secteur public.....	72
3.2.1.1	Une participation croissante : Types de cadre intermédiaire, rôles et contribution	72
3.2.1.2	Des tensions de rôles marquées.....	74
3.2.2	Le cas de la recherche académique .....	76
3.2.2.1	Un travail administratif pourvu de sens.....	76
3.2.2.2	Une injonction financière .....	78

Ce chapitre a pour objectif de synthétiser le panorama des recherches portant sur la fabrique de la stratégie. En effet, cette thématique actuelle revêt une importance certaine pour ceux qui, en sciences de gestion, s'intéressent à comprendre l'interaction entre la stratégie et les parties prenantes internes et externes aux organisations. Ce panorama porte à la fois sur les organisations privées et sur les organisations publiques. De cette dernière catégorie nous mettrons en exergue les organisations publiques de recherche, au fonctionnement atypique.

A cet effet, nous structurons notre revue de littérature en 3 parties distinctes.

La première partie caractérise la formation des stratégies. La seconde partie se centre sur les middle managers et, par conséquence leur contribution stratégique. Dans ces deux parties, le lien entre fabrique de la stratégie et middle managers sera analysé en ce qu'il a, très tôt et plus particulièrement, concerné les organisations privées.

La troisième partie reprend la même logique, formation des stratégies et contribution stratégique des middle managers, mais se situe successivement dans le contexte des organisations publiques puis dans le contexte des organisations publiques de recherche.

A l'issue de ce chapitre, nous aurons une vue d'ensemble de la fabrique de la stratégie sur laquelle nous nous appuierons pour développer, dès le chapitre suivant, un cadre conceptuel adapté à notre recherche.

## **1 De la formulation de la stratégie à la formation des stratégies**

### **1.1 La formation de la stratégie : une perspective d'ensemble**

Nous allons consacrer cette partie aux différents modes de la formation de la stratégie.

Nous souhaitons préciser que si notre présentation semble refléter l'ordre chronologique des recherches en management, ce n'est absolument pas pour historiciser le concept de formation de la stratégie, mais pour mettre en valeur l'état des connaissances actuelles en matière de formation de la stratégie. En effet, nous avons constaté une sorte d'« effet rebond » managérial, qui semble montrer que les avancées scientifiques ne détrônent pas les anciens systèmes mais les articulent.

Ainsi, dans une première partie nous nous attacherons à définir les différents modes de la formation de la stratégie tels que décrits à l'époque, et un focus particulier sera fait sur le mode de la planification.

Puis dans une seconde partie, nous nous attarderons sur les concepts de stratégie émergente – stratégie planifiée, et nous verrons comment la planification stratégique, bien que critiquée, reste valorisée.

### 1.1.1 Des modes de formation de la stratégie

Cette partie va nous permettre d'installer le concept de formation de la stratégie et les différents modes afférents.

#### 1.1.1.1 « *Strategy-making* », un concept qui s'installe.

Le terme de *strategy-making* semble apparaître pour la première fois dans l'article de Mintzberg<sup>5</sup> (1971) *Managerial work : analysis from observation*, faisant suite aux termes de « *decision-making* », plus répandus dans les publications scientifiques antérieures.

Partant de l'observation du travail du manager, Mintzberg va définir ce qu'il appelle *strategy-making*. Pour lui, le manager prend des décisions, et ce faisant remplit quatre rôles : celui « d'entrepreneur » (qui concerne les décisions relatives au changement), celui de gestionnaire de problèmes (qui concerne la gestion de crise ou de décisions imprévues), celui d'allocateur de ressources (qui concerne donc le contrôle des allocations) et enfin celui de négociateur, qui, pour l'auteur, va de pair avec son pouvoir hiérarchique.

Mintzberg va alors préciser : « *as a result, the manager emerges as the key figure in the making and interrelating of all significant decisions in his organization, a process that can be referred to as strategy-making* » (Mintzberg, 1971, B105). Ainsi, *strategy-making* s'inspire de *decision-making*, mais se centre sur des décisions significatives.

Dès l'année suivante le terme sera valorisé en titre d'un article : *Research on strategy-making* (Mintzberg, 1972).

L'auteur n'y définit plus ce qu'il appelle *strategy-making*, mais y explique sa volonté de s'appuyer sur des études empiriques, afin de s'opposer à des recherches jugées trop théoriques.

---

<sup>5</sup> D'après nos recherches basées sur les titres de publications - base de données EBSCO.

Mintzberg assoit son raisonnement et définit dès lors le concept de stratégie comme un « *pattern in a stream of significant decisions* » (Mintzberg, 1972, p.90).

En cela, il affirme prendre une distance avec ce qu'il appelle être les définitions largement diffusées à l'époque qui, soit considèrent la stratégie comme un plan déterminé permettant d'atteindre ses objectifs « *as a conscious plan to achieve specific ends* » (Mintzberg, 1972, p.90), soit font référence à la théorie des jeux, pour qui la stratégie est l'ensemble des règles qui régissent tous les mouvements (Mintzberg, 1972). Ainsi, ce glissement sémantique va permettre à Mintzberg de peu à peu focaliser les recherches sur le *comment* se forme la stratégie, et donc d'insister sur un aspect plus opérationnel et plus concret de la formation de la stratégie (Mintzberg, 1972, 1973).

Le terme de *strategy-making* sera dès lors installé, repris et, jusqu'à présent, souvent assimilé une idée de processus : *strategy-making process*. A titre d'exemple, *strategy-making* signifie pour Garg et Eisenhardt (2017) le processus par lequel la stratégie est élaborée, plus particulièrement lorsqu'ils observent comment les PDG de jeunes entreprises vont convaincre les différents comités décisionnels d'accepter la stratégie qu'ils proposent.

Il est anecdotique mais curieux de noter que le terme de *strategy making* sera pourtant supplanté dans les écrits-mêmes de Mintzberg par le concept de *strategy formation* (1978), représenté sous forme d'une « boîte noire » englobant alors la stratégie planifiée et la stratégie émergente (Mintzberg, 1994, p.22). Nous reviendrons sur cette double notion ultérieurement.

### Quels modes de formation de la stratégie ?

Les recherches vont tenter de mieux cerner les modes de formation de la stratégie. Il nous a semblé que l'élan de ces recherches sur la formation de la stratégie provenait essentiellement de Mintzberg, aussi cet auteur sera-t-il très présent dans cette sous-partie.

Le plus populaire d'entre eux, la planification stratégique, fera, comme annoncé, l'objet de la partie suivante.

Mintzberg définit trois modes de formation de la stratégie (Mintzberg, 1973 ; Mintzberg *et al.*, 1976). Le mode entrepreneurial est en cohérence avec une autorité unique, gérant l'organisation dans un environnement à fort rendement, avec un objectif de croissance. L'intention managériale est présente, ce mode est proactif, tourné vers la croissance, adapté

aux situations incertaines et dont la dynamique se passe par bonds successifs ; la vision stratégique est une vision à long terme. Tout comme le mode de la planification, le mode entrepreneurial donne une forte place au top management. A l'opposé, un autre mode est dit adaptatif. Il concerne les organisations dont la spécificité est d'être plutôt en réaction (qu'en action) à leur environnement, car elles n'ont pas d'objectifs déterminés (Mintzberg, 1973). Un autre mode, celui de la négociation (*bargaining*) est décrit quelques années plus tard, et concerne les situations où les décisions stratégiques sont prises par des groupes de décideurs aux enjeux contradictoires (Mintzberg *et al.*, 1976).

Les recherches vont donc non seulement tenter de décrire au mieux le processus de formation stratégique mais elles vont surtout tenter d'en évaluer l'impact et de tirer des enseignements sur la performance de l'entreprise.

Dans une autre perspective mais avec le même objectif, Lumpkin et Dess (1995) vont mettre en relation la simplicité<sup>6</sup> du processus de formation de la stratégie et la performance de l'entreprise durant ses cycles de vie. Ils en déduisent deux choses. D'une part, un processus de formation de la stratégie simpliste (*simplistic*) dans un environnement complexe et hétérogène n'impacte pas la performance d'une entreprise si celle-ci est en phase de développement. Mais, d'autre part et au contraire, la performance de l'entreprise est impactée négativement si, toujours dans le cas d'un processus de formation de stratégie simpliste (*simplistic*), l'entreprise est mature et son environnement est hétérogène (Lumpkin et Dess, 1995).

La formation de la stratégie a donc été un enjeu pour la recherche en management, que cela soit dans sa description ou dans son lien avec la performance de l'entreprise.

Un mode de formation de la stratégie a occupé une place particulière dans les débats scientifiques, la planification stratégique. Du fait de son évolution, il reste un sujet actuel.

---

<sup>6</sup> La simplification des processus, mais aussi des objectifs et de la culture organisationnelle et managériale a été observée par Miller comme une tendance des entreprises à réduire leur : *"Over time, the culture of the organization comes to focus more narrowly and passionately on one or two pervasive and dominant goals"* (Miller, 1993, p.).

### 1.1.1.2 La planification stratégique

Il est important d'intégrer maintenant à notre revue de littérature le mode de la planification, et ce pour au moins trois raisons :

- Il a été source de débats scientifiques et pourtant reste un sujet ouvert dans les sciences du management.
- Il reste largement plébiscité par les praticiens qui l'utilisent. Même si leur nombre est en baisse, le taux de satisfaction est au plus haut (Rigby et Bain, 2017).
- Pendant longtemps, ce qu'aujourd'hui on appelle fabrique de la stratégie s'est réduit pour l'essentiel à l'implémentation d'une planification stratégique.

L'objectif de la planification est de formuler une stratégie, puis de contrôler son implémentation. Ainsi, la stratégie réalisée correspond aux intentions managériales.

Bourguignon et Jenkins (2004) appellent « l'idée fonctionnaliste classique » cette idée selon laquelle la stratégie de l'organisation et les « politiques opérationnelles subordonnées » doivent être en cohérence. Ils insistent sur le fait que cet alignement était assimilé à des notions de succès et de performance d'entreprise, alors qu'un découplage en serait néfaste.

Inséparable dès son origine de la stratégie, la planification stratégique a été largement popularisée aux États-Unis par Ansoff, dans les années soixante.

Pourtant, la confusion entre stratégie et planification existe depuis le début du XXe siècle : Fayol, un ingénieur français considéré par beaucoup comme le père du management, avait déjà montré un réel enthousiasme pour une telle « *programmation* » (Fayol, 1917). « *Prévoir*<sup>7</sup>, *ici, signifie à la fois supputer l'avenir et le préparer* ; prévoir, c'est déjà agir » (Fayol, 1917, p.57).

H. Fayol modélise alors la prévoyance grâce à un outil qu'il nomme « *le programme d'action* ». « *Le programme d'action*<sup>8</sup>, c'est à la fois le résultat visé, la ligne de conduite à suivre, les étapes à franchir, les moyens à employer » (Fayol, 1917, p.57).

Mais il doit aussi prendre en compte et intégrer les événements non prévus, ce qui amène Fayol à proposer une révision annuelle des prévisions.

---

<sup>7</sup> Ecrit en italique dans l'œuvre originale de H. Fayol

<sup>8</sup> Ecrit en italique dans l'œuvre originale de H. Fayol

Donc pour Fayol, un programme est évidemment indispensable, mais aussi évidemment souple. Et l'auteur de préciser par l'emploi d'une métaphore marine que le navire peut vite changer de cap sous l'effet de vents imprévisibles et que seul le programme peut l'aider à ne pas dévier de la trajectoire initialement prévue, rempart de décisions inopportunies qui auraient été prises sous l'impulsion du moment (Fayol, 1917).

Dans les faits cette position est assez moderne et intègre intuitivement un environnement complexe ou changeant. Or les années 1960 montrent une radicalisation dans l'emploi de la planification par les entreprises, qui est alors non seulement établie de façon extrêmement précise, mais aussi contrôlée de façon stricte. Ce sera une des plus importantes critiques faites à ce système de formulation/implémentation de la stratégie.

En effet, Ansoff, en s'appuyant sur le modèle LCAG<sup>9</sup> de la Harvard Business School réinterprète la planification et diffuse un outil qui paraît facile à mettre en œuvre, car la réflexion sur les objectifs est laissée aux mains de la direction et des planificateurs, experts de la construction des plans à moyen terme. Le cadre apporté par Ansoff fut un des premiers du genre, proposant une démarche méthodologique et des outils que les entreprises pouvaient s'approprier alors qu'elles étaient confrontées à des contraintes auxquels les outils habituels de gestion tels que le contrôle financier, les prévisions budgétaires, les plannings à long terme ne pouvaient pas répondre (Ansoff, 1976). En cela, elle est l'application des théories « rationalistes » de la gestion qui s'appuient principalement sur les procédures de gestion (comptabilité analytique, techniques quantitatives de gestion) qui facilitent l'allocation des ressources, indispensables à une croissance en termes de taille d'entreprise, d'activités d'affaires, d'offres produits, voire même d'internationalisation et de filialisation. Elles permettent de ‘rationaliser’ l'organisation interne (Alcaras et Lacroux, 2004 ; Marchesnay, 2004).

En synthèse, le succès de la planification est principalement dû à une forte cohérence entre les enjeux d'une époque (comment allouer les ressources dans une période de développement) et

---

<sup>9</sup> Le modèle LCAG, des initiales des 4 professeurs de la Harvard Business School : Learned, Christensen, Andrews et Guth, est un raisonnement en 5 phases : Analyse ou diagnostic externe, analyse ou diagnostic interne, envisager les solutions possibles, Identifier les variables environnementales et les valeurs des dirigeants puis effectuer les choix stratégiques et mise en œuvre de ces choix.

une réponse a priori facilement opérationnalisable, issue d'un best-seller<sup>10</sup> dont il suffit de suivre les indications précises pas à pas.

Or l'outil, initialement support de la stratégie, passe à la première place et devient le synonyme de la formulation de la stratégie. Pour Ansoff, la planification stratégique génère la stratégie et l'entreprise s'adapte à la planification stratégique. Ceci a une conséquence imprévue, le renversement des logiques : planifier sous-entend avoir une stratégie, mais en creux, ne pas planifier sous-entend de ne pas avoir de stratégie, et ceci pouvait passer comme quelque chose d'inconcevable (Marchesnay, 2004). Cet extrême va faire réagir praticiens et chercheurs en management, des critiques vont s'élever dès la fin des années 1960. Au début des années 1980, les entreprises délaissent donc ce modèle trop rigide. Les causes en sont multiples.

D'une part le choc pétrolier de 1973 affaiblit les entreprises et révèle l'inefficacité d'activités trop diversifiées (Martinet, 2001), d'autre part trop de praticiens s'écartent spontanément de la rigueur demandée par la planification stratégique, la trouvant improductive et allant jusqu'à la nommer « *paralysis by analysis* » (Allouche et Schmidt, 1998). Pour certains, ce sont des processus trop bureaucratiques. D'autres sont gênés par la préemption des planificateurs sur la stratégie-même de l'entreprise et leur propension à ne valoriser que l'aspect quantitatif de la stratégie, ou à n'être fixés que sur la non-réalisation des objectifs et l'analyse des écarts. Pour d'autres encore, les processus de planification ne parvenaient pas à dégager les choix stratégiques, les planificateurs se précipitant sur la première stratégie qui répondait aux critères (Wilson, 1994).

Comprendre la formation de la stratégie c'est déjà comprendre comment elle a été décryptée par les chercheurs. Même s'il apparaissait une diversité dans les modes de formation, celui de la planification a prédominé. Si la formation de la stratégie peut être assimilée d'une façon ou d'une autre à la planification stratégique, et si la planification est toujours utilisée aujourd'hui pour formuler une stratégie, alors il nous faut comprendre et synthétiser ses limites et ses évolutions.

---

<sup>10</sup> Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill Book.

### 1.1.2 L'articulation des modes de formation des stratégies

Peu à peu un autre regard est porté sur la formation de la stratégie, qui va flouter le découpage si net du système formulation-implémentation.

L'élargissement des définitions de la stratégie, avec entre autres la prise en compte de la stratégie émergente, va étoffer l'analyse des modes de formation de la stratégie.

Nous verrons dans un premier temps comment l'intégration d'une temporalité passée, présente ou future a enrichi le concept de stratégie, et de fait les conséquences de cet enrichissement sur les modes de formation de la stratégie.

Dans un second temps nous verrons que, malgré tout, la planification stratégique ne reste jamais trop éloignée des réflexions sur les modes de formation des stratégies.

#### 1.1.2.1 *Un lien entre la stratégie émergente et la stratégie planifiée*

Ainsi, une stratégie qui est « réalisée » peut l'être comme prévue par les intentions managériales, ou être émergente, c'est-à-dire réalisée en l'absence d'intentions (Mintzberg, 1978). Pour Hamel (2009), la formation de la stratégie pourrait même se réinventer en s'assimilant totalement à un processus émergent. Le rôle du top management ne serait plus de décider de stratégies mais de créer les conditions pour que de « nouvelles stratégies puissent émerger et évoluer » (Hamel, 2009, p.94).

Les termes formulation-implémentation de la stratégie seront (plus ou moins) supplantés par ceux de « stratégie planifiée » et « stratégie émergente », qui montrent une nouvelle étape dans la compréhension de la formation de la stratégie. Ce vocabulaire, très largement adopté par la communauté scientifique, devient « canonique » (Mirabeau et Maguire, 2014) même si Burgelman parle plus volontiers de comportements puis de processus stratégiques autonomes ou induits (Burgelman, 1983a ; 1991).

Plus largement, la différenciation sémantique va aussi prendre en compte une approche temporelle, suivant que le regard se porte sur une stratégie future, présente ou passée.

Cette dimension sera prise en compte par Bono, cité par Vaara, Kleymann et Seristö (2004, p.3): “*As de Bono (1984, p. 143) put it: ‘Strategy is good luck rationalization in hindsight’.*

En effet, l'analyse rétrospective parle d'une stratégie définie a posteriori, la stratégie planifiée engage le futur et la stratégie émergente s'intéresse au présent. Ces notions de temporalité vont permettre de toujours mieux comprendre les modes de formation de la stratégie.

Dans la même veine, Mintzberg explique le concept de stratégie et par le mot plan et par le mot réalisation (et, dans ses écrits, définit la stratégie dans le futur ou dans un présent retracant un passé (Mintzberg *et al.*, 2005) (Fig. 2).

Il précise “que la stratégie est « *l'un de ces mots dont l'utilisation réelle s'écarte inévitablement de la définition que l'on en donne* » (Mintzberg *et al.*, 2005, p.20).

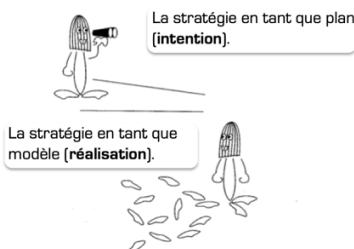


Figure 3 : Stratégie en avant et stratégie en arrière (Mintzberg *et al.*, 2005, p.20)

### Une conséquence sur les modes de formation de la stratégie

La polysémie du mot stratégie étant posée, la formation de la stratégie va être précisée.

Avec le recul, Hart (1992) va synthétiser les avancées scientifiques de la recherche sur la formation de la stratégie en 3 grandes familles.

La première concerne les écrits qui mettent en avant la *Rationalité*, qu'elle provienne de la figure charismatique d'un leader, ou de l'analyse procédurale de la planification. Nous y retrouvons la dichotomie formulation-implémentation et une répartition stricte des rôles entre top management et le reste de l'entreprise. L'auteur se réfère entre autres à Nutt (1984) et Ansoff (1987).

La seconde va regrouper la formation de la stratégie mue par une *Vision*, dont l'objectif est de motiver les acteurs à croire en la stratégie et à agir en fonction des résultats espérés. Cette famille s'oppose à la première en ceci que le top management, plutôt que de chercher à tout contrôler, valorise et motive au travers d'une vision stratégique et d'un sens commun<sup>11</sup> (Hart, 1992). Enfin la troisième famille regroupe les modes de formation de la stratégie basés sur la

<sup>11</sup> Référence est alors faite aux « 5P » de Mintzberg (1987) : play, ploy, position, pattern and perspective (Hart, 1992).

possibilité donnée aux acteurs de l'organisation de proposer des améliorations et de faire preuve d'autonomie en présentant de nouvelles opportunités. Ce type de formation de la stratégie est alors basé sur *l'Implication*, en particulier des middle managers (Hart, 1992).

Or, si Mintzberg (1973) avait déjà précisé que les modes de formation de la stratégie qu'il avait alors identifiés pouvaient cohabiter au sein d'une même organisation, se compléter, voire se succéder dans le temps, Hart (1992) va enrichir l'analyse en proposant un cadre intégratif.

Dès lors, l'objectif sera de faire cohabiter plusieurs modes de formation de la stratégie, ou de décrypter à quels moments ces modes s'articulent le plus efficacement possible.

A titre d'exemple, le cadre intégratif de Hart (1992) va positionner la formation stratégique comme un phénomène organisationnel et articuler modes de formation de la stratégie, place du top management et/ou du reste de l'organisation et performance de l'entreprise.

Cinq modes seront alors identifiés sur une échelle allant du mode du *commandement* : prépondérance du rôle d'un top management dans le contrôle total sur les autres acteurs de l'organisation, qualifiés alors de moutons l'organisation, au mode *génératif* : prépondérance des acteurs de l'organisation, qualifiés de canards sauvages, sur un top management qui est alors dans d'abdication stratégique<sup>12</sup> (Hart, 1992, p.340).

L'auteur situera alors la performance de l'entreprise à mi terme de ces courbes contraires, où le « *sens de la stratégie* » de la direction s'équilibre avec le côté « *active players* » des acteurs de l'organisation.

### **Un accent est mis sur le lien stratégie planifiée - stratégie émergente**

Il apparaît donc dans toutes ces recherches une prise en compte marquée des initiatives des acteurs de l'entreprise. Mais si la stratégie devient polysémique et multi-dimensionnelle, elle ne s'émancipe jamais totalement de la prévision et de la formulation.

---

<sup>12</sup> Les 5 modes décrit par l'auteur sont : le mode du commandement, qui fait référence à une stratégie déterminée par un leader ou un très petit nombre de personnes ; le mode symbolique, dans lequel la stratégie est déterminée par une vision du futur, des missions ; le mode rationnel qui est celui d'une planification analytique ; le mode de la transaction se base sur la négociation et l'ajustement mutuel. Enfin, le mode génératif, plus organique montre une stratégie déterminée par les acteurs de l'organisation, à partir de leurs initiatives (Hart, 1992).

Un courant scientifique va d'ailleurs se former qui reliera très explicitement stratégie émergente et stratégie délibérée (Avenier, 1999). Il est revendiqué par Mintzberg et Waters (1985): « *Our conclusion is that strategy formation walks on two feet, one deliberate, the other emergent* » (Mintzberg et Waters, 1985, p.271). Mintzberg parle alors d'un continuum entre ces deux types de formation de la stratégie ; la mise en œuvre est inséparable de la formulation (Mintzberg, 1978, Mintzberg et Waters, 1985). Aussi, Laroche et Nioche affirment : « *On sait que si la stratégie se forme de manière délibérée, par l'exercice d'une volonté des dirigeants, la conduite de manœuvres et l'application de plans, elle surgit également de manière émergente, par le jeu des événements inattendus et des opportunités, auquel s'ajoutent les gauchissements et distorsions que les acteurs imposent, volontairement ou non, aux intentions initiales.* » (Laroche et Nioche, 2006, p.94). Burgelman et Grove (1996) vont dans le même sens lorsqu'ils affirment que, si l'alignement de la stratégie de l'entreprise à l'action stratégique est une tâche que le top management rêve de mener à bien, la concrétisation d'un alignement parfait leur paraît peu probable, arguant d'inévitables divergences entre stratégie planifiée et action. Ils ajoutent que ces divergences, qui résultent de forces externes et internes, stimulent l'entreprise, et, par-là, permettent au top management de toujours être en contact des changements concurrentiels de son environnement (Burgelman et Grove, 1996).

Ces stratégies (émergentes et réalisées) vont donc se nourrir l'une l'autre (Burgelman, 1983b), et la combinaison proviendrait de facteurs internes et externes.

Par exemple, dans un contexte de création d'entreprise interne d'une grande entreprise diversifiée, le processus de formation de la stratégie met en valeur un lien entre la stratégie corporate et la stratégie autonome d'une nouvelle structure interne. Cette cohérence entre les deux stratégies est ici principalement due à deux actions simultanées : la prise d'initiatives stratégiques (autonomes) de la part de ceux qui créaient la nouvelle structure, et l'articulation réussie (par le top management) entre la stratégie corporate et les stratégies autonomes des entrepreneurs internes. Les stratégies émergentes ont donc innervé et modifié la stratégie planifiée. Mais cette articulation réussie provient du fait que la stratégie corporate, et donc le top management, soutient les initiatives et s'adapte aux circonstances (Burgelman, 1991).

Plus largement, l'organisation des entreprises en réseau confirme l'importance de l'articulation des stratégies planifiées et stratégie émergentes. L'implémentation se fait alors de facto avec adaptation grâce à une articulation opérationnelle. Les managers qui participent à l'élaboration du plan stratégique et qui, de par leur fonction, sont directement au contact du

terrain, « (marient) *des informations qualitatives et quantitatives, des raisonnements et de l'intuition, de l'analyse et de l'imagination* » (Martinet, 2001, p.183).

Les adaptations précédemment citées sont le fruit de forces internes. Mais la pression de l'environnement va jouer le même rôle : la complexité de l'environnement et l'avènement de situations inattendues imposent aussi une articulation entre stratégie planifiée et stratégie émergente. Les bouleversements de l'environnement forceraient l'organisation à s'éloigner d'une conception purement « balistique » de la stratégie (Avenier, 1999).

De fait, il devient important de pouvoir s'appuyer sur « *un système dans lequel il s'agirait de combiner du délibéré et de l'émergent, et de favoriser des apprentissages stratégiques chemin faisant* » (Avenier, 1999, p.5).

*La « stratégie chemin faisant » se caractérise par la possibilité de va-et-vient multiples, entre vision stratégique et action stratégique aux différents niveaux de l'organisation et même entre les niveaux. Comme ces interactions concernent deux registres, celui de la vision et celui de l'action, [...].* » (Avenier, 1999, p.7). Elle se rattache à une intention managériale mais valorise une réflexion actualisée qui prend en compte des évolutions, et se place bien dans la continuation d'un tandem stratégie planifiée-stratégie émergente.

Cette vision annonce une non-dissociation entre la pensée et l'action, qui sera le propre des approches pratiques dont nous parlerons par la suite.

#### 1.1.2.2 *Les nouveaux avantages de la planification stratégique*

Si le tandem émergent-réalisé semble préciser la formation de la stratégie, il remet aussi en lumière une planification qui a évolué, et qui est maintenant mieux adaptée aux contraintes synchroniques. Effectivement, Ansoff fait en parallèle évoluer son modèle et y inclut la compétence managériale. Ceci l'amène à considérer la planification stratégique comme partie d'un ensemble plus complexe, le management stratégique, qu'il définit comme le « *développement du potentiel de profit de l'entreprise* » et dont il pose dans les faits les premiers questionnements dès 1972<sup>13</sup> (Allouche et Schmidt, 1998).

Martinet affirme en 2001 que le plan est un outil nécessaire, incontournable mais non suffisant, un outil parmi d'autres, qui permet de « *gérer stratégiquement, c'est à dire concevoir et agir sur l'organisation la culture, les systèmes de gestion pour donner du sens et*

---

<sup>13</sup> H.I. Ansoff « the Concept of Strategic Management », *Journal of Business Policy*, vol. 2, n°4, cité par Allouche et Schmidt (1998).

*de l'efficacité à l'entreprise », et d'affirmer que « la stratégie, même si elle est plus que le plan, n'est pas pensable sans celui-ci ».* (Martinet, 2001, p. 187).

Il prône une planification stratégique à multiples fonctions. Elle est à la fois « *support majeur de la réflexion stratégique* » (Martinet, 2001, p187), « *lieu d'exercice de la rationalité collective* » et « *vecteur de négociation* » (Martinet, 2001, p.189).

Pour Martinet (2001), la planification stratégique est indispensable si elle est animée de façon objective, car elle va alors innover la réflexion stratégique.

L'auteur va jusqu'à préciser que la mise en place d'une organisation de travail, bornée dans le temps, permet une concentration des efforts et des résultats. Cette animation doit aussi prendre en compte la fixation d'échéances et des modalités de travail, qui dynamiseront et rythmeront les réflexions et la créativité.

Il est intéressant de noter toutefois que, pour Martinet (2001), chaque niveau hiérarchique a une fonction : le niveau n comprend et discute le plan stratégique, le niveau n-1 le présente et le défend.

Ce mode de la planification « nouvelle version », conçu de manière plus ouverte sur l'organisation et impliquant une pluralité d'acteurs, s'est donc distancié du mode de la planification « ancienne version ». La planification ne semble plus être considérée comme un frein aux initiatives stratégiques.

Effectivement, Marmuse (1999) insiste lui aussi sur le diagnostic stratégique comme révélateur d'une construction de sens, et donc de construction d'une conviction. Le diagnostic se fait alors dans l'action, et non pas en amorce de l'action, et cherche à rassembler de multiples représentations.

Petite divergence pour Baumard et Starbuck (2002), pour qui ce n'est pas dans l'action mais bien après l'action que se formalise ce rôle. Le plan stratégique, différencié de la planification stratégique, va permettre de créer une cohérence autour d'une intention stratégique (sans conséquence sur la rentabilité de l'entreprise) : celle-ci est souvent réécrite a posteriori et a comme utilité de rassembler les forces autour d'une idée, d'une « idéologie » qui expliquerait l'action et les comportements.

De même pour Langley et Lusiani (2015), qui voient la planification stratégique comme un *label* qui s'applique à un ensemble varié de pratiques articulant l'intention stratégique sous la

forme d'un plan stratégique. On retrouve ici le mode « vision » décrit précédemment (Hart, 1992), articulé ici avec le mode de la planification. Les avancées scientifiques confirment donc la pluralité des articulations, mais en modifient la composition.

La planification stratégique permet aussi une communication collective. Véritable forum, lieu de débats ouverts, d'échanges d'opinions et de transfert d'informations, elle peut être le support d'une rationalité collective, pour peu que la mise en place de ces moments d'échanges ne soit pas vécue comme artificielle (Lacroux, 1996<sup>14</sup>). D'autant que Lacroux (2006) précise que les organisations modernes type mode projet, en multipliant le nombre d'intervenants et de participants dans la prise de décision, peut amener à des divergences sur les représentations que chacun a de l'intérêt général.

Enfin la planification stratégique serait aussi contributrice de négociations multiples, à la fois en termes d'acteurs (unités, services, départements) mais aussi en termes de contenu abordé, tel l'évolution de l'organisation, les décisions stratégiques et/ou les moyens dédiés.

Ces discussions seraient alors la condition de l'engagement des managers : « *L'effectivité de ces négociations constitue bien sûr un élément essentiel pour l'implication des managers et la crédibilité du processus de planification. Si le plan n'est pas vraiment discuté, si les moyens alloués le sont sur des critères trop éloignés, si les marges de manœuvre et les enjeux sont trop réduits, alors le plan devient un simulacre et les managers ont tôt fait de s'en détacher* » (Martinet, 2001, p.190 ; Langley, 1988). Dès lors, il nous paraît raisonnable de nous poser la question de la part relative de la discussion et des débats dans l'engagement des managers.

Comme on le voit dans les exemples précédents, ce n'est pas le mode de la planification qui est mis en cause, mais bien son intégration managériale.

L'étude de Nutt (1999), basée sur l'analyse de 356 décisions provenant d'entreprises nord-américaines de toutes tailles, conclut parfaitement ce propos. Une implémentation dont le résultat n'est pas celui prévu dans la formulation est considérée comme un échec, et pour Nutt, les managers sont responsables jusqu'à 50% de ces échecs. D'un côté, l'échec peut provenir de la prise de décision elle-même : un manque d'idées qui aurait permis de prendre le problème d'une autre façon, une mauvaise définition du problème qui conduit à des décisions inefficaces ou encore le fait d'hésiter à impliquer sa hiérarchie dans le process. De

---

<sup>14</sup> Lacroux (1996) cité par Martinet, Contribution à une théorie de la planification adaptative, thèse, Université Aix-Marseille-III, non trouvée.

l'autre côté, l'échec peut provenir d'une mauvaise implémentation, par exemple un comportement managérial inadapté, ne pas faire participer les équipes, subir un manque de temps, ce qui empêche de respecter ce qui a été demandé, ou encore imposer des solutions sans demander aux équipes de trouver la réponse aux problèmes.

En synthèse, il apparaît que si la formation de la stratégie a tout abord été découpée en silos, entre des modes plutôt formalisés telle la planification et des modes plutôt incrémentaux, tel le mode adaptatif, une compréhension plus fine du concept de stratégie émergente fait évoluer les approches, adoucit la dualité formulation-implémentation, sans pour autant totalement écarter le mode de la planification. Ce dernier semble actuellement avoir trouvé *un modus operandi*, basé sur l'implication de multiples acteurs de l'organisation, lui permettant d'être perçu comme un mode de formation de la stratégie favorisant échanges, négociations et initiatives.

Il apparaît donc qu'étudier la formation stratégique reste un thème actuel, et que l'étudier en relation avec la planification stratégique est un moment potentiellement pertinent dans la formation de la stratégie.

A la fin des années 1990, la recherche sur formation de la stratégie va encore se préciser. Elle va entrer dans une nouvelle dimension en se concentrant sur les pratiques mises en œuvre par les acteurs de la stratégie.

## 1.2 La formation de la stratégie : une perspective pratique

Dans les années 1990, le *practice turn*, issu de la philosophie, a dévoilé des théories autorisant un nouveau regard sur les recherches. Pour certains scientifiques, spécialistes du management stratégique, l'objectif a été de comprendre comment la stratégie s'élaborait concrètement, dans la pratique.

La recherche sur la formation de la stratégie a alors pu, par un pas de côté, faire de nouvelles avancées et renouveler les représentations de la formation de la stratégie, en passant de l'implémentation stratégique à la pratique stratégique.

Nous allons dans une première partie présenter le courant strategy-as-practice dans ses grandes lignes, ainsi que ses fondements issus de la théorie des pratiques, car ces points serviront notre propos méthodologique.

Puis dans une seconde partie, nous nous centrerons sur les avancées du courant strategy-as-practice en matière de fabrique de la stratégie.

### 1.2.1 Le courant strategy-as-practice

Cette partie reprendra de façon succincte les origines du courant strategy-as-practice, puis son ancrage avec la théorie des pratiques.

#### 1.2.1.1 Une approche complémentaire à l'étude de la formation de la stratégie

Le texte séminal de Whittington (1996) pose les bases d'un courant qui va se préciser au cours des années, jusqu'à trouver son identité propre sous le nom de « *strategy-as-practice* » au début des années 2000. L'auteur considère la stratégie comme une pratique sociale, il cherche à comprendre comment les praticiens de la stratégie agissent et interagissent dans les faits, et précisément dans la fabrique de la stratégie.

Originellement, Whittington argumente sa réflexion en la centrant sur le management stratégique, et en particulier sur l'évolution en quatre étapes de la planification stratégique qu'il décrit sous les termes de *planning*, *policy*, *process* puis *practice* (Fig. 4). L'étape *practice*, sur laquelle il va se focaliser, est celle qu'il faut maintenant étudier pour toujours mieux comprendre la planification stratégique.

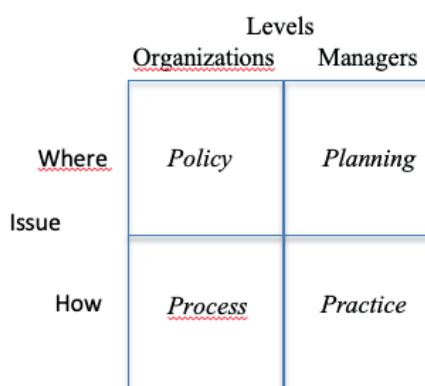


Figure 4 : Four perspectives on strategy. (Whittington, 1996, p. 732)

D'un point de vue chronologique, la première étape est celle des années 1960, elle se base sur des techniques et des outils pour aider les managers à prendre des décisions. La seconde est à partir des années 1970 plus centrée sur l'analyse des avantages à suivre telle ou telle direction stratégique. Les années 1980 valorisent une approche processuelle sur le changement

stratégique. Enfin la dernière étape, l'approche pratique, s'appuie pour beaucoup sur l'approche par les processus mais s'axe plus volontiers au niveau des managers et se préoccupe de comprendre comment ces derniers font de la stratégie.

Whittington lie alors l'inspiration, la vision stratégique, et ce qu'il nomme la perspiration<sup>15</sup>, c'est-à-dire les routines, tel le fait de préparer un budget, de planifier, de faire des présentations formelles ou de rédiger des documents stratégiques.

A l'instar des théoriciens de la sociologie de la pratique (et en particulier Reckwitz et Schatzki<sup>16</sup>) avec lesquels il se reconnaît une certaine filiation (Whittington, 2002 ; Vaara et Whittington, 2012) comme nous le verrons dans la partie suivante, Whittington formalise la fabrique de la stratégie en utilisant la forme progressive du verbe ; il institue ainsi l'utilisation de « strategizing » (l'action de faire de la stratégie), terme qui sera dès lors adopté par la communauté impliquée dans le questionnement de la stratégie et utilisant une perspective pratique.

Dès lors, les chercheurs s'identifiant au courant strategy-as-practice vont, d'une façon assez générale, remplacer le terme de « strategy-making » par celui de « strategizing », exception faite de l'article prospectif de Vaara et Whittington (2012) où le terme de *strategy-making* est à nouveau employé, au côté et de façon plus large que *strategizing*.

L'idée est d'offrir dans le domaine de la gestion une alternative aux études centrées sur la performance.

Dès lors, le courant strategy-as-practice argumentera son positionnement scientifique en spécifiant que la stratégie n'est pas quelque chose que l'organisation a mais quelque chose que les gens font (Johnson *et al.*, 2003 ; Johnson *et al.*, 2007). Et puisque l'humain est au cœur de la fabrique de la stratégie, il faut alors se concentrer sur le « qui » et le « comment ».

Quelques années après, Jarzabkowski et Wilson (2002) vont réconcilier pratiques et processus, considérés à l'origine par Whittington (1996) comme deux évolutions distinctes (voir Fig. 4).

Pour mieux comprendre la pratique de la stratégie, les auteurs considèrent l'influence réciproque et complémentaire des routines localisées au niveau de l'équipe de direction et de

---

<sup>15</sup> Perspiration (nf) : ensemble des échanges respiratoires qui se font à travers la peau. Le Petit Larousse, 1993.

<sup>16</sup> Nous reviendrons plus précisément sur l'apport de ces auteurs dans la partie suivante.

la structure-même de l'organisation, cette dernière à la fois produisant et étant le produit d'actions stratégiques. Ce rapprochement des concepts posera problème pour des auteurs comme Carter, Kornberger et Clegg (2008) qui reprochent au courant strategy-as-practice une confusion sémantique et une interchangeabilité entre les concepts de process et de practices. Les auteurs voient alors la pratique de la stratégie comme un moyen par lequel les acteurs mettent en œuvre (*enact*) la stratégie dans un contexte organisationnel, et aussi comme le résultat (ou actions stratégiques réalisées) qui découle de ce processus d'interaction (Jarzabkowski et Wilson, 2002 ; Vaara et Whittington, 2012).

Pour autant, ces questionnements ont pour conséquence un déplacement méthodologique, et les chercheurs passent de méthodes majoritairement statistiques à des méthodes qualitatives, ce qui leur permet de rester au plus près des praticiens. L'étude de cas est la plus spontanément choisie, avec en particulier l'observation de réunions stratégiques et la réalisation d'interviews.

Pour autant, d'autres stratégies de recherche sont recherchées, entre autres l'étude des agendas des praticiens, la mise en place de recherches-action et, plus rarement, l'utilisation de méthodes ethnographiques (Rouleau, 2013 ; Vaara et Whittington, 2012 ; Cunliffe, 2015) voire éthnométhodologistes (Samra-Fredericks, 2005).

Le courant strategy-as-practice a ainsi installé son périmètre de recherche : s'intéresser à la fabrique de la stratégie, c'est à dire quels sont les acteurs de la stratégie, ce qu'ils font, comment ils le font, ce qu'ils utilisent et quelles sont les implications sur la formation de la stratégie (Jarzabkowski and Spee, 2009). Le courant se fait (re)connaître par son focus sur les micro-pratiques qui, souvent invisibles dans le spectre de la recherche « traditionnelle » en stratégie, ont néanmoins des conséquences significatives pour l'organisation et ceux qui y travaillent (Johnson *et al.*, 2003). Le terme de *micro-pratiques* va dès lors souvent imprimer les recherches.

Pour le courant strategy-as-practice, il devient important de comprendre comme les managers font de la stratégie (« *do strategy* »), c'est à dire comment ils agissent et interagissent au quotidien.

Il inscrit une partie de sa légitimité conceptuelle dans un courant plus vaste, le Practice Turn. Décrire ce dernier nous permet de mieux définir les appuis du courant strategy-as-practice.

### 1.2.1.2 Une origine revendiquée : les théories de la pratique

Il nous paraît important de comprendre, au-delà du courant strategy-as-practice au sens strict, quels sont les fondamentaux théoriques de cette approche par les pratiques. Ces derniers nous permettent notamment de mieux assoir théoriquement notre cadre conceptuel.

Le Practice Turn est un mouvement plus fortement (re)connu à la fin des années 1990, entre autres grâce au livre éponyme *The practice Turn in Contemporary theory* (Schatzki, Knorr Cetina, & von Savigny 2001). Il donna un cadre à ceux qui souhaitaient mettre la pratique au cœur de l'activité sociale (Soulier et Clavez, 2013).

La théorie des pratiques, dont les traductions anglaises sont *theories of practices, theory of practice, theories of social practices ou practice theories*<sup>17</sup>, provient principalement de la recherche anglo-saxonne, et plus particulièrement des travaux et définitions du philosophe des sciences Theodore Schatzki et du sociologue culturaliste allemand Andreas Reckwitz.

Ce courant sociologique s'inspire d'écrits philosophiques, en particulier de Martin Heidegger et de Ludwig Wittgenstein, mais aussi de théories sociologiques comme celle de Bourdieu, Giddens ou Latour, que Reckwitz décrira particulièrement en 2002. Les racines du Practice Turn sont aussi à chercher dans le courant du pragmatisme qui a appelé *praxis* une réalisation par l'action, c'est à dire une réalité concrète opposée à une théorie abstraite. Ce courant affirme qu'une connaissance peut aussi se lire comme une activité pratique<sup>18</sup>, donc que penser est un acte (Catinaud, 2016 ; Frega, 2016, Morandi, 2004).

---

<sup>17</sup> On trouve suivant les auteurs une volonté de mettre au singulier ou au pluriel l'un au moins des deux mots. Par exemple, Nicolini (2012) tient explicitement à pluraliser le terme 'theories' et à singulariser le mot 'practice' dans la locution 'practice theories'. Dans les écrits en langue française, nous trouvons indifféremment la/les théorie(s) de la/des pratique(s). **Comme nous ne souhaitons pas nous engager spécifiquement dans ce débat**, nous choisissons de façon arbitraire d'utiliser la locution « **la théorie des pratiques** » dans notre écrit.

<sup>18</sup> « La division du monde en deux sortes d'Êtres, un supérieur, accessible uniquement à la raison et de nature idéal, l'autre inférieur, matériel, changeant, empirique et accessible par l'observation sensible, aboutit inévitablement à l'idée que la connaissance est par nature contemplative. Elle présuppose une distinction entre la théorie et la pratique qui est entièrement au désavantage de cette dernière (...) Connaître, pour les sciences expérimentales, signifie une certaine forme d'action menée avec intelligence ; la connaissance cesse donc d'être contemplative et devient véritablement pratique. » (Dewey, 1920, p.69-70, cité par Catinaud, 2016).

Cette palette non exhaustive d'auteurs laisse à penser que les origines intellectuelles de ce courant sont dans les faits assez variées : « *Le courant des pratiques frappe par sa plasticité* » (Dubuisson-Quellier & Plessz, 2013, p.19)<sup>19</sup>.

La théorie des pratiques<sup>20</sup> est un courant qui investit naturellement le terrain de la sociologie de la consommation et en particulier de la consommation durable, dont un des points centraux est le changement de pratiques par les consommateurs (par exemple énergie, environnement). Les grands acteurs sont en particulier Warde (2005) et Shove (Shove et Pantzar, 2005), qui souhaitent remettre en question la théorie du consommateur autonome et souverain se construisant au travers de sa consommation (Dubuisson-Quellier & Plessz, 2013).

Et, nous l'avons vu précédemment, il a aussi investi les sciences du management, en donnant lieu à des publications plus empiriques non spécialement centrées sur la stratégie au sens du courant strategy-as-practice. A titre d'exemple il donne lieu à des questionnements plus centrés sur les pratiques en action ou en situation extrême (Bouty et Drucker-Godard, 2011 ; Bouty et al., 2012).

### **Les ressorts de la théorie des pratiques :**

Les auteurs s'accordent à dire que le Practice Turn émerge comme une troisième voie explicative de l'action humaine car certains penseurs n'étaient satisfaits ni de l'explication donnée par l'individualisme, ni de celle donnée par le holisme. L'individualisme considère que les comportements individuels créent le contexte social (ce qui suppose l'intentionnalité de l'agent) alors que pour le holisme, ce sont à l'inverse les structures sociales qui déterminent les comportements des agents.

La théorie des pratiques met en avant l'importance de l'activité et du comportement dans la réalisation et la reproduction du social, c'est à dire des phénomènes comme « *les individus, les (inter)actions, le langage, les systèmes signifiants, le monde de la vie, les*

---

<sup>19</sup> Reckwitz (2002) précise qu'il n'est pas facile de justifier de grouper des auteurs si variés sous une même étiquette, celle des théories de la pratique, puisque que l'on retrouve des éléments de la théorie des pratiques chez Bourdieu, chez Giddens avec la théorie de la structuration, chez Michel Foucault (qui dans les années 1960 et 1970 testa plusieurs options théoriques, dont le structuralisme) ainsi que chez Nietzsche, alors qu'il remettait en question la dualité âme/corps.

<sup>20</sup> Voir note n°15.

*institutions/rôles, les structures ou systèmes qui définissent le social* » (Schatzki *et al.*, 2001, p.12).

Tous ces phénomènes ne peuvent être analysés qu'au travers du champ des pratiques. Par exemple, « installer une démocratie », des élections libres, a non seulement à voir avec des principes de libre choix, mais aussi avec des pratiques telles le fait de faire campagne, de voter, de choisir les lieux où seront installés des bureaux de vote, leurs horaires d'ouverture, les garanties de recomptage (Nicolini, 2012).

Décrypter le contexte social à partir de la pratique permet donc d'articuler le niveau micro et le niveau macro (Fig. 5), tout en se localisant dans une dimension meso (Frega, 2016), c'est à dire d'affirmer à la fois que les agents sont rationnels mais aussi que les structures ont un impact sur les agents.

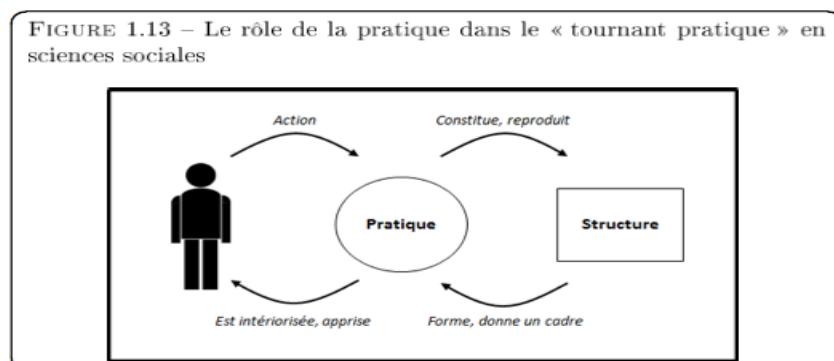


Figure 5 : Le rôle de la pratique dans le « tournant pratique » en sciences sociales.  
 (Catinaud, 2016, p.70)

Nicolini reconnaît qu'aucun cadre théorique unifié n'existe encore aujourd'hui, et parle plutôt « *d'une famille assez large d'approches théoriques reliées par un réseau de similitudes historiques et conceptuelles* » (Nicolini, 2012, p.1)<sup>21</sup>. Il insiste pour parler de plusieurs théories basées sur les pratiques : « *practice-based theories* » ou « *ways of theorizing practice* ». Préférant combiner que synthétiser les différentes théories basées sur la pratique, il les réunit autour de 5 points communs (Nicolini, 2012, p. 3) :

- Les approches basées sur la pratique sont fondamentalement processuelles et tendent à voir le monde comme une réalisation récurrente et routinisée, construit à partir de pratiques. Le social n'est pas construit de plusieurs niveaux mais bien de d'assemblages, de nexus de pratiques.

<sup>21</sup> « Practice theories constitute, in fact, a rather broad family of theoretical approaches connected by a web of historical and conceptual similarities » (Nicolini, 2012, p.1)

- Toute pratique lie activités et ressources matérielles, qui sont connectées dans l'espace et le temps.
- L'agent est au cœur des pratiques.
- Les pratiques s'appuient sur une connaissance intégrée des contextes sociaux et de règles et sur le sens donné aux intentions. Le discours est en lui-même une pratique qui permet d'agir sur le monde, mais n'est pas suffisant pour l'expliquer.
- Les pratiques mettent en lumière ce que l'homme a le pouvoir de faire ou de penser.

Ainsi la théorie des pratiques est une des manières de comprendre le monde. L'expression *Practice turn* souligne un tournant intellectuel, dans lequel les pratiques se substituent d'une part au holisme d'autre part à l'individualisme pour appréhender le monde social. Les pratiques deviennent « *les objets sociaux primaires* » (Frega, 2016, p.325).

Le courant strategy-as-practice mobilise une majorité d'auteurs préoccupés par le concept de pratique, qu'ils soient sociologues (entre autres Schatzki, Giddens ou Bourdieu), philosophes (Foucault) ou l'éthnométhodologue Garfinkel (Vaara et Whittington, 2012). Il ne s'appuie pas sur une certaine théorie de la pratique spécifique, mais utilise le cadre donné par la théorie des pratiques pour mieux prendre en considération les pratiques quotidiennes. Notre recherche se devra donc de préciser le cadre conceptuel le plus adapté.

Il ressort de cette filiation de nombreuses recherches, dont certaines mettent particulièrement l'accent sur les moments-clé de la fabrique de la stratégie.

### 1.2.2 La fabrique de la stratégie

Ancrées à la fois dans des appuis philosophiques, sociologiques et managériaux, les recherches sur la fabrique de la stratégie vont révéler de nouvelles connaissances, tant au niveau individuel qu'organisationnel.

C'est pourquoi nous souhaitons faire une synthèse des connaissances acquises par le courant strategy-as-practice en séparant dans un premier temps celles qui relèvent de la fabrique de la stratégie via les acteurs de la stratégie et les pratiques individuelles, puis dans un second temps celles liées à quelques moments stratégiques.

### 1.2.2.1 La fabrique de la stratégie via les acteurs et leurs pratiques

Le courant a initialement mis un accent sur les processus détaillés et sur les pratiques constituant les activités quotidiennes de la vie de l'organisation en lien avec les résultats stratégiques. Le propos est alors de faire un focus sur les micro-pratiques qui, souvent invisibles dans le spectre de la recherche « traditionnelle » en stratégie, ont néanmoins des conséquences significatives pour l'organisation et ceux qui y travaillent (Johnson *et al.*, 2003).

En tout état de cause, ce courant est donc en opposition avec ceux qui considèrent que la stratégie ne se crée qu'au niveau du top management, pensée que l'on peut toujours trouver de nos jours. A titre d'exemple, l'article de Seung-Hwan et Harris (2017) fait un lien entre la performance financière à long terme de l'entreprise et la représentativité des femmes dans le top management. Ce faisant, ils semblent circonscrire la formation stratégique à l'équipe du top management.

Si le courant strategy-as-practice voit donc les acteurs au sens large, il fait de même avec les pratiques. Elles sont généralement contextualisées, dans l'espace ou dans le temps.

Les pratiques les plus observées sont les pratiques communicationnelles.

Ainsi les pratiques discursives seront au centre de certaines études (Vaara *et al.*, 2004 ; Hoon, 2007 ; Balogun *et al.*, 2014). De La Ville et Mounoud soulignent que la stratégie se forme sur une diversité de constructions langagières, discursives et textuelles et que le processus stratégique se traduit alors « *par un effort communicationnel permanent en vue de faire accepter de nouvelles orientations stratégiques à l'ensemble des parties prenantes* » (de La Ville et Mounoud, 2005, p.347). Vaara, Kleymann et Seristö (2004) montrent comment se fabrique la stratégie en tant que construction discursive, en particulier lors d'alliance de compagnies aériennes. Il ressort de l'étude les principales pratiques discursives qui légitiment cette alliance, par exemple la remise en question des stratégies traditionnelles, non adaptées au moment, ou encore la valorisation d'un discours tourné vers le maintien de l'indépendance de l'entreprise. L'importance des compétences rhétoriques des stratégies sont entre autres mises en valeur par Samra-Fredericks (2005). Le discours, une fois décrypté, permet de montrer comment le stratège utilise le verbe pour développer des directions stratégiques et un projet futur dans lesquels les membres de l'organisations peuvent se projeter. Dans l'exemple cité, le stratège utilise l'humilité, puis fédère autour d'émotions

telles que la frustration, l'inquiétude voire la colère. Enfin, il utilise sa « responsabilité morale » afin de répondre aux problèmes (Samra-Fredericks, 2003).

Les pratiques textuelles seront aussi particulièrement questionnées.

La construction discursive des documents stratégiques est, elle aussi, creusée. Pour Spicer (2013), les documents stratégiques des entreprises ne sont écrits qu'avec des mots vides de sens, voire même avec des foutaises<sup>22</sup>. Il reconnaît pourtant que ces mots peuvent avoir des conséquences positives, mais éphémères, telles que favoriser une confiance en soi ou provoquer une bonne image auprès des parties prenantes. Cependant ils fragiliseraient l'entreprise sur le long terme en la décalant des processus qui fabriquent sa 'réelle' valeur ajoutée, au quotidien.

Cornut, Giroux et Langley (2012) font une analyse textuelle des plans stratégiques des organisations non gouvernementales et du secteur public et les comparent à neuf autres corpus tels les rapports annuels publics, les sermons religieux, les articles de recherche ou même les rapports annuels de Standard & Poor's. Ils en déduisent que le plan stratégique emploie d'une part plus de termes faisant référence à la communauté que tous les autres corpus, et d'autre part des termes plus positifs que les autres corpus -à l'exception de celui des Horoscopes. Et pour Abdallah et Langley (2014), l'ambiguïté contenue dans les constructions discursives des plans stratégiques permettrait une certaine liberté de lecture et d'implémentation. Ces écarts seraient à l'origine de l'évolution stratégique, qui pourraient paradoxalement générer des difficultés de cohésion collective. Dans cet exemple encore, la fabrique de la stratégie est questionnée au regard de ce qui est affiché.

Nous pouvons souligner que les analyses textuelles des documents stratégiques proviennent bien souvent de l'étude des plans stratégiques.

Mais les pratiques peuvent aussi concerter des éléments cognitifs.

Regner (2003) confirme que la typologie de l'organisation et principalement son implantation physique ont bien une influence sur la fabrique de la stratégie. Basant son travail de recherche sur 4 entreprises multinationales, l'auteur cherche à comprendre comment se crée la stratégie dans la pratique.

Il observe alors que la fabrique de la stratégie du siège se fait de façon déductive et utilise des outils tels la planification, l'analyse et l'utilisation de routines standardisées. Au contraire, la

---

<sup>22</sup> Le terme original est « *bullshit* » (Spicer, 2013)

fabrique de la stratégie des implantations dites « périphériques » est plus inductive. Elle se base plus facilement sur des comportements de types essais-erreurs, l'observation informelle ou l'expérience personnelle (Regnér, 2003). La fabrique de la stratégie est donc dépendante de l'éloignement géographique.

Ainsi, les études sur la fabrique de la stratégie mettent en avant ce qui se fait au quotidien et pour cela s'appuient sur des pratiques diverses, souvent communicationnelles.

#### 1.2.2.2 *La fabrique de la stratégie via des moments stratégiques*

La fabrique de la stratégie va aussi être observée au travers de moments précis, alliant ainsi moments de stratégie, acteurs et pratiques. Nous allons nous focaliser d'une part, sur les réunions ou séminaires stratégiques qui se retrouvent dans la vie de l'entreprise à quelque moment que ce soit, puis nous ferons un focus particulier sur le moment de la planification stratégique.

Les réunions et ateliers stratégiques vont faire partie de ces moments très attractifs pour le courant strategy-as-practice, qui va alors fournir une littérature riche et diverse (Seidl et Guerard, 2015). Ils sont reconnus comme vecteurs de la stratégie émergente (Hodgkinson *et al.*, 2006).

Liu et Maitlis (2014) y incluent les aspects émotionnels, précisant que les émotions positives vont être associés à une meilleure collaboration dans la fabrique de la stratégie, basée sur des discussions ouvertes. Au contraire, l'apparition d'émotions négatives comme la confrontation récurrente ou la discorde peuvent entraver l'exploration d'alternatives et engendrer des vues antagonistes sur la stratégie.

Jarzabkowski et Seidl (2008) vont quant à eux déterminer comment une succession de réunions stratégiques peut stabiliser ou déstabiliser des orientations stratégiques des organisations, c'est-à-dire comment elles les accompagnent ou les contrarient.

Seidl et Guerard (2015) insistent sur le fait que le séminaire stratégique suspend les habitudes. Le début du séminaire marque un découplage entre les routines organisationnelles et les activités du séminaire. Les premières vont être temporairement suspendues, et c'est cette rupture avec le quotidien qui donne aux participants l'opportunité d'interagir : « *By providing a space outside the organizational structures and routines, the workshop gives participants*

*the opportunity to interact and communicate about the organization in new ways and thus provides a platform for reflexive strategic discourse*” (Seidl et Guerard, 2015, p.18).

Les séminaires stratégiques délocalisés, dits aussi « séminaires au vert », vont de la même façon être observés en ce qu'ils ritualisent 3 paramètres : l'éloignement géographique, le changement (physique et mental) des acteurs quand ils ne sont plus dans leur quotidien, la présence de consultants extérieurs. Les auteurs vont s'intéresser à la conséquence sur la stratégie de la modification de ces 3 paramètres (Johnson *et al.*, 2010).

Regardons à présent plus précisément les séminaires et réunions inclus dans un moment de planification stratégique. La planification stratégique est un des thèmes abordés par le courant strategy-as-practice. A titre d'exemple, Asmuß and Oshima (2018) vont étudier la stratégie émergente au travers des pratiques communicationnelles du top management, se focalisant sur les réunions stratégiques dans lesquelles est discuté et élaboré le document stratégique de l'organisation. Langley et Lusiani (2015) la voient comme une pratique sociale dès lors que sont pris en compte à la fois la nature des textes eux-mêmes (le résultat de la planification stratégique) mais aussi les processus qui conduisent à leur élaboration (amont) et à leur utilisation (aval). Selon les auteures, la planification stratégique est elle-même découpée en quatre éléments caractéristiques : les pratiques textuelles et l'influence des écrits stratégiques, les pratiques de production qui concernent le processus par lequel les textes sont rédigés, les pratiques de consommation qui étudient la façon dont l'organisation utilise ou est influencée par les textes stratégiques, et enfin les dynamiques par lesquelles les pratiques ont évolué sur le temps.

Malgré une répartition des recherches sur ces quatre éléments, Langley et Lusiani insistent sur le peu de connaissances acquises sur le lien précis entre planification stratégique et action stratégique.

*« There is a need for more study both of how strategic plans are consumed and of how strategic action emerges through, within or peripherally to the influence of strategic plans »* (Langley et Lusiani, 2015, p.560).

On voit que la planification stratégique telle qu'elle est définie ici recouvre beaucoup des éléments étudiés par le courant strategy-as-practice, tels que les discours, les écrits et les moments stratégiques. Ceci justifie d'autant plus notre choix de lier particulièrement l'attention que nous portons à la fabrique de la stratégie à la planification stratégique.

De même, Wolf et Floyd (2017) (re)mettent la planification stratégique à l'agenda des recherches de strategy-as-practice, de façon à mieux comprendre qui sont les personnes

impliquées dans la planification, la manière dont la planification tient compte des influences émergentes, et si les différences dans la manière dont la planification est pratiquée influencent des résultats et la performance.

Le moment particulier de la planification stratégique est donc un élément important à prendre en compte pour compléter les connaissances pratiques sur la fabrique de la stratégie.

En synthèse, le courant strategy-as-practice va décaler le regard des chercheurs sur la stratégie, considérant non plus la stratégie comme quelque chose que l'entreprise a, mais comme quelque chose que les acteurs créent au quotidien, au travers de leur pratique. Il n'est plus question d'implémenter une stratégie, mais bien de comprendre comment elle se fabrique. Les études sur la formation de la stratégie se développent alors de façon différenciée.

Le courant strategy-as-practice revendique une attache à la théorie des pratiques développée par les philosophes et les sociologues, en mobilise les concepts de façon assez large, et s'appuie principalement sur des méthodes qualitatives telles les études de cas, les entretiens et l'observation. Des moments-clés de la fabrique de la stratégie servent souvent de bornage méthodologique aux études, entre autres les réunions ou les séminaires. Cependant, la relation entre la fabrique de la stratégie et la planification stratégique reste encore un moment stratégique peu étudié par le courant strategy-as-practice.

Les études sur la formation de la stratégie, qu'elle soit implémentée ou fabriquée, ont ceci de commun : elles ont permis de mettre en valeur le rôle du cadre intermédiaire qui jusqu'alors avait été sous-évalué (Balogun, 2007). Nous allons maintenant nous attacher à mettre en lumière ce rôle.

## 2 Les cadres intermédiaires, acteurs de la fabrique de la stratégie

Dans les organisations privées, la dichotomie précédemment instaurée entre ceux qui réfléchissaient la stratégie (les top managers) et ceux qui l'appliquaient (les opérationnels) s'est estompée. La stratégie est alors le résultat de décisions prises par de nombreux acteurs (Whittington, 2003 ; Jarzabkowski *et al.*, 2007), et, entre autres, par le cadre intermédiaire (Floyd et Wooldridge, 1994 ; Balogun et Johnson, 2005 ; Rouleau, 2005).

C'est pourquoi, afin de mieux cerner le rôle du cadre intermédiaire dans la fabrique de la stratégie, nous nous appliquerons dans une première partie à le caractériser.

Cela posé, nous pourrons dans une seconde partie nous concentrer sur son rôle particulier dans la fabrique de la stratégie.

### 2.1 Les cadres intermédiaires

Cette partie a pour objectif de définir au plus près le cadre intermédiaire. Il est important de passer par cette phase pour pouvoir l'appréhender dans son environnement.

Nous passerons ainsi en revue la pluralité de ses dimensions et les principales tensions auxquelles il est confronté.

Puis nous nous focaliserons sur un cadre intermédiaire distinct, le chef de projet. Le chef de projet est un type de cadre intermédiaire que l'on retrouve plus particulièrement dans les organisations réticulaires. Il occupe donc une place particulière dans cette recherche.

#### 2.1.1 Quelques spécificités

La même année, Schilit et Locke (1982) parlaient de « subordonnés et de superviseurs » dans *Administrative Science Quarterly* alors que Kanter interrogeait 165 « middle managers » dans la Harvard Business Review (Kanter, 1982).

L'intérêt pour ces nouveaux acteurs de la stratégie grandit et il semble que les années 1990 aient été déterminantes et à l'origine de la compréhension de l'évolution du cadre intermédiaire (Nonaka, 1988 ; Wooldridge et Floyd, 1990 ; Floyd et Woolridge, 1992, 1994, 1997, 2000 ; Dutton et Ashford, 1993).

Les middle managers voient leur rôle et leur degré d'implication dans la stratégie des organisations évoluer à mesure du temps. Ainsi, Rouleau, Balogun et Floyd (2015) nous rappellent que, s'il semble actuellement acquis que le middle manager est un acteur non négligeable dans la formation de la stratégie d'une entreprise, cela n'a pas toujours été le cas. Les auteurs mettent en opposition ceux qui prédisaient la fin des middle managers (provoquée par des réorganisations ayant pour finalité la diminution des effectifs et la réduction des niveaux hiérarchiques) à ceux qui identifiaient déjà une sous-estimation des rôles des middle managers, les discernant désormais comme une ressource stratégique. Effectivement, la montée en puissance de la technologie croisée à la simplification des déplacements d'affaires ont fait évoluer les niveaux de contrôle et d'autonomie. Ceux qui étaient auparavant des directeurs de filiale éloignée sont devenus des cadres intermédiaires en étroite relation avec le cœur de l'entreprise (Rouleau, Balogun et Floyd, 2015).

Pourtant le cadre intermédiaire peut être « attrapé » dans une pluralité de dimensions.

La dimension sémantique insiste sur la distinction de vocabulaire pour ce cadre aux fonctions multiples et retient plusieurs définitions, dont encadrement intermédiaire ou manager de proximité. Ainsi, d'une part l'encadrement intermédiaire se réfère en France à un statut et/ou à une fonction (Bellini, 2005), mais d'autre part on peut en France être un cadre sans encadrer d'équipe, ou être manager sans être cadre (Payaud, 2003).

La dimension spatiale permet à Bellini (2005) de préciser que la notion de management de proximité (ou encadrement de premier niveau) peut tout à la fois préciser des niveaux géographiques et physiques : ainsi, certains managers de proximité, responsables hiérarchiques, sont physiquement présents aux côtés des équipes, alors que d'autres interviennent plutôt ponctuellement, comme experts techniques par exemple.

Une dimension plus horizontale est arrivée avec l'évolution des structures organisationnelles. Payaud (2003) précise qu'une organisation en réseau influence les rôles des cadres intermédiaires, créant une distinction entre plusieurs types de cadres intermédiaires, en particulier au travers de leur participation à l'évolution de la stratégie.

L'évolution des structures a fait évoluer les échanges, qui se trouvent moins bornés par la ligne hiérarchique, qu'elle soit ascendante ou descendante. Une hiérarchie plus plate (le travail en mode projet et donc le développement de la fonction de chef de projet) a accru les interactions horizontales, en interne vers d'autres collègues mais aussi en externe vers

d'autres organisations (Rouleau et Balogun, 2011). Nous reviendrons dans un second temps sur la catégorie des chefs de projets, qui sont une spécificité de l'encadrement intermédiaire intéressante pour notre recherche.

Enfin, sur une dimension plus verticale, le cadre intermédiaire est souvent défini par rapport à la direction générale. Ainsi Woolridge et Floyd (1990) situent leur étude sur les cadres intermédiaires en parlant de « *middle-level managers* », et plus exactement de « *second-level and third-level managers* » (Woolridge et Floyd, 1990, p.233). Hambrick (1981) ajoute que ce qu'il appelle « *strategic awareness* »<sup>23</sup> est liée entre autres à la distance hiérarchique. Il a ainsi observé un réel déclin de la « *strategic awareness* » au fur et à mesure de la descente dans les niveaux hiérarchiques.

S'il n'existe pas une seule fonction modélisant tous les cas de cadres intermédiaires, la littérature fait néanmoins consensus sur le point suivant : le terme d'encadrement intermédiaire ou de management de proximité correspond à une double position, car ce manager est tout à la fois supérieur hiérarchique et subordonné (Bellini, 2005 ; Ayache et Laroche, 2010).

Nous nous intéressons dans notre étude aux cadres intermédiaires ayant une réelle influence sur la fabrique de la stratégie. C'est pourquoi nous nous polariserons par la suite plus spécifiquement sur les cadres intermédiaires proches du top management, que nous nommerons dès lors de façon indifférenciée dans notre mémoire « cadres intermédiaires » ou « *middle managers* ».

En synthèse, les *middle managers* forment un groupe assez hétérogène, incluant à la fois des interlocuteurs hiérarchiques, comme le directeur de département, le directeur de division ou de BU, mais aussi des chefs d'équipe et des chefs de projet : des niveaux différents complexifient la réflexion autour de leur rôle, de leur pouvoir et des attendus (Wooldridge, Schmid et Floyd (2008).

---

<sup>23</sup> Pour Hambrick, la notion de « *strategic awareness* », que nous pourrions traduire par la conscience stratégique, provient à la fois de l'écart/cohérence perçus par le cadre entre la stratégie réalisée et la stratégie professée par l'organisation, ainsi que de l'écart/cohérence entre la perception de la stratégie par le cadre et par le top management (Hambrick, 1981)

## Des rôles en tension

Cette catégorie de managers a éveillé l'intention des chercheurs par ses multiples rôles et comportements, différenciés de ceux du top management (Bellini, 2005).

Rapidement, leurs caractéristiques sont mises en avant. Au-delà de leur rôle dans la fabrique de la stratégie que nous traiterons dans la partie suivante, nous souhaitons ici insister sur d'autres qualités, plus générales, attribuées aux cadres intermédiaires.

Certaines caractéristiques leur ont été attribuées, entre autres leur capacité à impulser l'innovation. Ils tiennent « *le pouls de l'entreprise entre leurs mains* » et sont en conséquence aptes à concevoir, suggérer et implémenter des idées auxquelles le top management n'aurait pas pensé (Kanter, 1982, p.96 ; Dutton *et al.*, 1997, p.407). Cette capacité d'innovation repose aussi sur leur place médiane dans l'organisation, puisqu'ils sont à la croisée de l'information descendante et ascendante. Pour Nonaka (1988), le middle manager est un individu qui, grâce sa capacité à penser et agir en autonomie, est capable de générer de nouvelles idées tout en garantissant l'unité de la connaissance et de l'action de l'organisation. Aussi, cette capacité peut être augmentée si l'information est organisée volontairement et qualitativement autour du cadre intermédiaire, dans un effet de « *middle-up-down* » (Nonaka, 1988). Ils ont un accès direct au top management, et ont de ce fait les moyens de sélectionner (remonter ou dissimuler) les informations importantes, voire de formuler les problèmes de façon particulière (Burgelman, 1983a; Dutton et Ashfort, 1993). Ils sont à ce titre des acteurs importants de l'organisation.

Pourtant, être un cadre intermédiaire n'est pas exempt de difficultés.

Bellini (2005) nous précise que la littérature a aussi mis en lumière la tension provoquée par ce double rôle de l'encadrement intermédiaire, à la fois subordonné et supérieur hiérarchique. Cette tension irait en s'intensifiant ces dernières années, ce qui demanderait au cadre intermédiaire de mettre en œuvre des « *mécanismes d'ajustement aux situations* ».

Ces tensions internes se créent à partir d'une différence perçue par le manager entre ce qu'il construit socialement dans ses relations avec ses collègues (équipe ou supérieurs hiérarchiques) et qui est plutôt de l'ordre du spontané, et ce que l'organisation attend de lui, c'est à dire le modèle à adopter (Bellini, 2005). Il est intéressant de noter que l'auteur s'inscrit alors dans un courant de pensée qui considère « *les rôles comme un construit social issu de l'interaction entre les personnes, dans des situations particulières. [...] Les rôles sont influencés par la structure sociale mais n'en sont pas totalement déterminés* » (Bellini, 2005,

p.24). Ce courant s'oppose aux auteurs qui considèrent le rôle comme la conséquence du système social dans lequel ils s'inscrivent (les fonctionnalistes) et à ceux qui considèrent le rôle comme la conséquence des actions individuelles (paradigme individualiste). Nous percevons donc combien le contexte particulier du cadre intermédiaire doit être pris en considération.

Bellini observe que les attendus de l'organisation peuvent aussi percuter la représentation des propres droits et devoirs du cadre intermédiaire. Pour gérer ces tensions, le cadre intermédiaire va adopter un comportement différencié selon les situations. Ainsi, une vision générale de comportement pourrait laisser entrevoir des contradictions telles qu'entre être « dirigiste et participatif », « ferme et ouvert » ; mais une vision plus resserrée montre dans les faits une adaptation aux contextes, et donc un « *arrangement des rôles* ».

Bollecker et Nobre (2016) vont, eux, nommer le décalage dû aux contraintes organisationnelles un « *paradoxe de rôle* », et préciser que ce paradoxe s'appuie plus précisément sur deux types de tensions. La première est due à une double appartenance, à la fois proche « *des sphères de décision et de celles de l'exécution* » ; la seconde s'appuie sur des objectifs métiers différents (les auteurs citent la filière Exploitation tournée vers la productivité et la filière Développement, tournée vers la valeur ajoutée) avec lesquels les cadres intermédiaires doivent composer. Ils en concluent trois types de comportement : l'acceptation, qui conduit les cadres intermédiaires à souscrire aux demandes de l'organisation mais à contrebalancer cet état par « *l'intérêt du métier, le sens et l'utilité* » ; la seconde réaction est celle de la confrontation, où le cadre intermédiaire exprime son opposition et fait preuve de résistance ; enfin la dernière réaction, que les auteurs appellent la transcendance, est la reconnaissance et l'analyse de la contradiction pour mieux la gérer et « *défendre l'intérêt général* ».

Ainsi le cadre intermédiaire est en réaction de son environnement, et les attentes de rôles peuvent entraîner des tensions de rôle. Observer cet acteur dans sa pratique stratégique sous-entend donc de l'observer s'ajuster à un contexte intra organisationnel spécifique.

Comme nous l'avons souligné, non seulement le terme de cadre intermédiaire est représentatif d'une population très hétérogène, mais surtout le développement des organisations en réseau va influencer sa participation dans la fabrique de la stratégie. Arrêtons-nous maintenant sur le cas de ce cadre intermédiaire particulier, à la position transverse : le chef de projet.

## **2.1.2 Le chef de projet, un cadre intermédiaire particulier**

Ce type de cadre intermédiaire à part a lui aussi un rôle dans la fabrique de la stratégie, d'autant qu'il a pour particularité de gérer une équipe dans un temps limité. Il se retrouve dans tous types d'organisations, publiques ou privées.

Le mode projet, apparu à la NASA dans les années 1960, a plutôt attiré l'attention de la communauté scientifique et des praticiens dans les années 1980, voire particulièrement dans les années 1990. Ces derniers adoptèrent de façon rapide et large ce nouveau mode d'organisation (Royer, 2005).

Clark et Wheelwright (1992) identifièrent alors quatre types de relations entre le responsable projet et les structures métier de l'organisation, en fonction du niveau d'autonomisation de ce dernier.

Dans le premier cas, « Functional Team Structure », il n'y a pas de structure projet à proprement parler : l'activité du projet passe d'un domaine métier à un autre domaine métier sans une personne dédiée à son pilotage. Ce sont des réunions inter domaines qui vont assurer l'avancement du projet et le transfert dans les autres métiers de l'entreprise.

Le second cas « Lightweight Team Structure » décrit le cas d'une structure projet légère, où le responsable projet a peu de poids sur le travail réalisé dans chaque métier car les acteurs du projet reportent à leur propre manager. Une liaison par domaine métier assurant les échanges avec les autres métiers, le suivi et la coordination se font entre les responsables métier et le responsable projet.

Le troisième cas « Heavyweight Team Structure » y décrit une structure matricielle, où le responsable projet coordonne et décide pour beaucoup des orientations des ressources liées à son projet. Souvent regroupés autour du responsable, les acteurs du projet ne sont pas pour autant dédiés de manière permanente au projet.

Enfin le dernier cas « Autonomous Team Structure » décrit le cas d'une équipe de projet intégrée, la « tiger team », dont la structure sort de l'organisation de l'entreprise (parfois au sens propre). Le chef de projet assume sa propre organisation de manière indépendante de la hiérarchie, devant laquelle il est responsable du résultat final. Les acteurs du projet reportent exclusivement au chef de projet, qui évalue leur contribution et établit les règles managériales.

Ces différents cas, que l'on peut retrouver dans les organisations de recherche, vont de pair avec une pluralité de responsabilités pour ce middle manager, et donc par conséquent son implication dans la stratégie de l'entreprise.

Ce modèle original, qui casse les codes des organisations en silo pour faire collaborer des compétences diverses autour d'un but spécifique, met donc en valeur une catégorie particulière de manager. Souvent responsable de l'atteinte des objectifs du groupe, de la gestion budgétaire, des échéances et de l'évaluation des risques, il doit aussi composer avec des compétences multiples.

Allard-Poesi et Perret (2005) structurent les rôles du chef de projet autour de trois verbes : concevoir, permettre et faire-faire : il conçoit en élaborant le projet, et en communiquant auprès des autres participants ; il permet en encadrant et en facilitant le travail de son équipe ; puis enfin il fait faire, bénéficiant de l'autorité légitime à défaut d'être formelle (commander et sanctionner). Ce défaut d'un pouvoir formel (sauf dans les cas de responsables de projets autonomes) est sa difficulté principale (Loufrani-Fedida, 2012), voire son ambiguïté (Le Douarin, 2007).

Ses rôles sont variés : la littérature le décrit souvent comme un coordonnateur de compétences, responsable ou co-responsable de l'accomplissement du projet (Bourgeon, 2002). Il doit donc aussi permettre aux membres du projet de bénéficier de suffisamment d'autonomie pour permettre leur mobilisation sur le projet et l'expression de leur créativité.

Mais au-delà de ces multiples facettes et de façon très spécifique, il doit porter un projet lisible, fédérer et mobiliser des actions pour permettre une réelle avancée du projet, enfin donner du sens à un travail d'équipe tout en maintenant des résultats individuels. Pour cela un gros travail administratif et informationnel doit être effectué.

C'est l'individu qui doit construire l'identité du projet, c'est à dire à la fois son développement, son avancée et ses règles de fonctionnement internes, et ce au sein d'une équipe à compétences différentes : une sorte d'interdisciplinarité.

Or le mode projet demande à cet individu de se construire très rapidement de nouvelles compétences, mais aussi de les renouveler, car les phases du projet ne se ressemblent pas « *avec l'évolution rapide du rôle, avec le stress de l'irréversibilité, les acteurs sont en permanence en situation d'apprentissage de rôles nouveaux, et, simultanément, de mise en œuvre de ces compétences à plein régime* » (Midler, 1993, p. 13).

Tout comme le middle manager classique, le chef de projet est garant de l'efficacité d'une équipe. Mais ces différences sont intéressantes : son équipe se crée et se fédère autour de l'atteinte de l'objectif défini par le commanditaire (interne ou externe à l'organisation), elle est composée de compétences précises qui chacune à leur manière contribue à la réalisation de jalons intermédiaires, et enfin et surtout, le projet a une durée de vie limitée et programmée.

Les projets peuvent être extrêmement stratégiques pour l'organisation, et la manière dont le chef de projet mènera son équipe et atteindra le résultat est alors déterminante.

Dameron (2003) se positionne au sein même de l'équipe projet et questionne les relations interpersonnelles intra équipe. L'auteure repère alors une tension entre deux conceptions de la coopération, une coopération complémentaire et une coopération communautaire. Ces deux conceptions semblent d'un premier abord opposées : la première est centrée sur l'opportunisme et l'individualisme alors que la seconde se développe sur l'idée d'une appartenance collective. Ces deux conceptions vont dans les faits se compléter et se succéder dans une logique communautaire-complémentaire-communautaire et ainsi permettre la réalisation de l'action collective.

En synthèse, les évolutions des structures des entreprises ont fait émerger un cadre intermédiaire en interrelation constante avec les parties prenantes, supposé faciliter l'innovation. Il se retrouve *entre le marteau et l'enclume* (Bellini, 2005), connaît des tensions de rôles et doit les prendre en compte. Or elles sont dépendantes du contexte organisationnel. Un type particulier de cadre intermédiaire, le chef de projet, connaît les mêmes tensions, et doit de plus faire fédérer autour un projet collectif.

A partir de ces caractéristiques, nous allons maintenant plus particulièrement étudier sa contribution stratégique.

## 2.2 La contribution stratégique des cadres intermédiaires

Les cadres intermédiaires jouent un rôle non négligeable dans la formation de la stratégie. Nous étudierons dans un premier temps ce rôle au travers de son réseau informationnel, puis par rapport à son degré d'implication dans les activités stratégiques de l'organisation.

## 2.2.1 Une contribution effective

Très vite, la contribution stratégique du middle manager a été déclarée capitale pour l'organisation, en particulier pour son lien avec la performance de l'entreprise.

En 1983, Burgelman juge le rôle du middle manager « *crucial* », en ce qu'il « *soutient très tôt les initiatives stratégiques autonomes, les combinent avec diverses capacités dispersées dans l'organisation et conceptualise des stratégies pour de nouveaux domaines d'activités* » (Burgelman, 1983c, p.1349).

Les recherches ont d'abord mis à jour son indispensable présence en tant qu'implémenteur de la stratégie, dans l'objectif de lier middle manager et performance de l'entreprise. Puis a été relevée sa contribution stratégique en tant que créateur de stratégie, et cela a soulevé la question de son implication, puis de ses pratiques concrètes.

Ainsi, nous nous attacherons dans un premier temps à mieux cerner ce qui favorise la contribution stratégique du middle manager, pour dans un second temps, étudier les pratiques la décrivant au plus près.

### 2.2.1.1 Des relations bi-dimensionnelles

Certaines spécificités du middle manager ont été identifiées comme influençant directement sa contribution stratégique. Nous revenons ici sur un facteur déterminant, son positionnement au croisement d'un réseau relationnel vertical et horizontal.

#### Les relations verticales

Une première spécificité propre à influencer sa contribution stratégique est la relation existante entre la position hiérarchique du cadre intermédiaire et l'utilisation qu'il fait de « l'upward influence » (Floyd & Wooldridge, 1992, 1997; Dutton et Ashford, 1993). L'upward influence est le fait de modifier son comportement soit pour influencer son supérieur hiérarchique, soit pour être en conformité avec ce qui est attendu par la hiérarchie de façon à recevoir une récompense (Schilit et Locke, 1982 ; Kipnis et Schmidt, 1988).

Kipnis et Schmidt (1988) synthétisent quatre comportements propres à l'upward influence, auxquels sont associés des déterminants. Les *Tireurs d'élite* ont un grand besoin d'obtenir des bénéfices personnels et de pousser leur façon de voir les choses, ils utilisent beaucoup la négociation. Les *Flatteurs* se reposent principalement sur leur gentillesse et leur capacité à

plaire. Les *Tacticiens*, que l'on retrouve souvent auprès des directeurs d'unité, s'appuient plutôt sur la logique et la raison afin d'obtenir la confiance de leur hiérarchie. Enfin, la dernière catégorie, les *Attentistes*<sup>24</sup>, se considèrent comme des managers aux tâches routinières, avec peu d'objectifs et peu de pouvoir ; à ce titre ils se déclarent comme n'exerçant que peu d'influence.

Ainsi tous les managers n'exercent pas d'influence auprès de leur hiérarchie. Cette caractéristique dépendrait aussi du niveau hiérarchique : plus le middle manager serait bas dans la hiérarchie moins il serait tenté d'influencer sa hiérarchie. Cette constatation serait sans doute à rapprocher de ce que nous avions précédemment mis en valeur, à savoir le déclin de la « *strategic awareness* » en fonction de l'éloignement hiérarchique (Hambrick, 1981).

Ce constat questionne directement sur la position du cadre intermédiaire dans l'organigramme de son organisation, ce que nous prendrons en compte dans notre étude empirique.

### Les relations horizontales

La seconde spécificité est sa proximité avec la frontière de l'entreprise, c'est à dire l'opportunité d'être en contact avec les clients, les fournisseurs et les autres parties prenantes externes. Le changement stratégique provient alors plus d'un processus émergent du middle manager que d'un processus de décisions délibérées du top management. L'interprétation proposée par les middle managers peut provenir de contacts internes (discussions avec d'autres managers) ou de contacts externes (sélection des informations de l'environnement, par exemple des clients ou des fournisseurs) (Ouakouak et al, 2014). Les auteurs montrent que ces managers (« *boundary spanners* ») sont alors plus influents que les autres (Floyd et Woolridge, 1997).

Or la modification des structures organisationnelles en des entités réticulaires nécessite moins de paliers hiérarchiques. La complexification des organisations, la multiplication de leur implantation et donc l'absence de manager senior sur site (Balogun et Johnson, 2004) accroît le nombre de middle managers qui sont en relation avec les parties prenantes externes de l'entreprise et donc, selon la conclusion de Floyd et Woolridge (1997), l'importance de leur contribution.

Nous serons alors attentive à définir dans la partie empirique les missions du cadre intermédiaire suivant la structure organisationnelle de son entité d'appartenance.

---

<sup>24</sup> Les noms français des catégories est une libre traduction de l'auteure. Kipnis et Schmidt (1988) emploient les termes de « *Shotgun managers* », « *Ingratiator managers* », « *Tactician managers* » et « *Bystander managers* ».

Se trouver au croisement de l'information n'est pas une condition suffisante à garantir la contribution stratégique, il faut aussi être en interaction, voire impliqué dans ce réseau.

### 2.2.1.2 L'implication

Alors que la sociologie nous apprend que l'implication de certains niveaux hiérarchiques peut avoir une conséquence sur la motivation des salariés (Maugéri, 2009), le management va lier implication et stratégie de l'entreprise. Il apparaît que l'implication est un facteur important de la contribution stratégique des middle managers (Floyd et Wooldridge, 1992).

L'implication des cadres intermédiaires est donc une question dont s'est saisie la communauté scientifique, qui s'accorde sur le fait qu'inclure les cadres intermédiaires dans le processus stratégique a tout au moins une influence sur la performance de l'entreprise. Même peu valorisée, elle doit exister dans les faits : elle permet d'augmenter la qualité de la prise de décisions, et d'autant plus fortement si les individus peuvent critiquer les décisions stratégiques. Or pouvoir critiquer les décisions stratégiques sous-entend d'être intégré au processus. Le corollaire est que ne pas les inclure est source de dissatisfaction et de frustration (Wooldridge et Floyd, 1990 ; Westley 1990).

La typologie de Floyd et Wooldridge (1992), issue d'une enquête quantitative s'appuyant sur 259 répondants, a permis de spécifier différentes implications des cadres intermédiaires dans la stratégie.

Elle s'appuie sur la définition de Mintzberg précisant la stratégie comme un « *pattern in a stream of actions* » (Mintzberg et McHugh, 1985) et, à partir de deux dimensions, montre quatre rôles stratégiques (Fig. 6).

Les deux dimensions retenues sont d'une part l'aspect comportemental et l'implication (fortement impliqués ≠ peu impliqués) et d'autre part, les contributions cognitives (d'idées divergentes ≠ intégrées).

		Behavioral	
		Upward	Downward
Cognitive	Divergent	Championing Alternatives	Facilitating Adaptability
	Integrative	Synthesizing Information	Implementing Deliberate Strategy

Figure 6 : A typology of middle management involvement in strategy,

Floyd et Wooldridge, 1992, p154

La colonne de droite « *facilitating adaptability* » et « *implementing deliberate strategy* » décrit ceux qui sont le moins impliqués. Ces derniers font preuve de moins de valeur ajoutée ; ils restent dans le rôle premier de courroie de transmission, et donc dans l'idée d'une séparation entre ceux qui décident la stratégie et ceux qui l'implémentent.

La colonne de gauche « *championing alternatives* » et « *synthesizing information* » représente les middle managers qui font preuve de la plus forte implication. Le middle manager, fournisseur d'informations devient « implémenteur » de stratégie et par là-même l'influence, voire même l'initie (Mintzberg et McHugh, 1985 ; Ouakouak *et al.*, 2014).

Alors que le gain à impliquer les middle managers paraît important, le résultat semble pourtant fortement conditionné à la perception que ces derniers ont de la réalisation de leur intérêts propres au travers de la formulation et/ou implémentation de la stratégie, pour laquelle ils sont sollicités. Par exemple, les middle managers peuvent de façon graduelle s'impliquer, mais aussi retarder, voire saboter la formulation ou l'implémentation d'une stratégie lorsqu'ils pensent que l'aider serait aller contre leurs intérêts propres. Ainsi l'intérêt propre du middle manager prime sur l'intérêt général de l'organisation - sauf dans le cas où les deux intérêts sont confondus.

Il y aurait un lien entre faible alignement des deux intérêts et faible engagement dans la formulation/implémentation de la stratégie (Guth et Macmillan, 1986).

Ainsi, chacun à leur manière, les cadres intermédiaires ont un rôle déterminant dans le processus stratégique de l'organisation auxquelles ils appartiennent, et leur implication a des conséquences directes. Ils sont aussi chargés de concrétiser la stratégie délibérée et, du fait de leur position, de faire germer des initiatives susceptibles de devenir les stratégies émergentes (Payaud, 2003).

Conséquemment, le middle manager apparaît peu à peu tenir un double rôle, implémenteur mais aussi créateur de stratégie.

Après avoir décrit les relations organisationnelles autour de la contribution stratégique, il nous semble maintenant important de nous approcher au plus près des middle managers, et d'observer comment, par leurs pratiques, ils contribuent à la stratégie de leur organisation.

## 2.2.2 La contribution par la pratique

Le comportement des cadres intermédiaires a donc aussi été questionné de façon à comprendre comment, dans la pratique, ils participent à la fabrique de la stratégie, c'est à dire ce qu'ils font en situation et comment ils le font. Mais aussi comment ils engagent leurs collègues dans la fabrique de la stratégie.

Cette partie va nous permettre de comprendre ce que nous apporte une perspective pratique dans l'analyse de la contribution stratégique du middle manager.

Pour cela nous décrirons très concrètement certains apports de la perspective pratique, en particulier dans son rôle dans l'accompagnement au changement. Nous verrons que l'interrelation de plusieurs éléments de pratique permet d'affiner les résultats.

Puis nous prendrons un peu de recul en nous appuyant sur des études synthétisant l'apport général de la perspective pratique.

### 2.2.2.1 Des thématiques revisitées

#### L'accompagnement au changement

L'exemple de l'accompagnement au changement permet de montrer comment le middle manager contribue en situation aux modifications stratégiques de son organisation. Une étude de Rouleau (2005) basée au plus près l'articulation stratégique a étudié le rôle de deux cadres intermédiaires lors du tournant stratégique (changement de positionnement) pris par une entreprise de vêtements. Ils sont à la croisée de la stratégie de leur organisation et de son environnement externe, plus particulièrement des clients de l'entreprise. L'étude mobilise les concepts de sensemaking et le sensegiving à partir des conversations et des routines des cadres intermédiaires. Les résultats montrent comment ces derniers vendent les changements stratégiques à leur clientèle par leur pratique quotidienne, grâce à un découpage plus précis de la dyade sensemaking–sensegiving, en quatre phases. Dans un premier temps, le cadre intermédiaire traduit les nouvelles orientations à ses clients (« *translating* »). Puis, pour appuyer ses dires, il va y intégrer les codes socio-culturels de ses clients (« *overcoding the new strategy* »). La finalité est de convaincre les interlocuteurs (« *disciplining the client* ») et les cadres intermédiaires vont utiliser pour ce faire leurs routines et leurs conversations. Enfin, l'argumentation se basera sur le fait que le changement bénéficie au client en répondant à ses besoins (« *justifying the change* »).

L'étude est donc centrée sur les micro-pratiques utilisées par le cadre intermédiaire dans son rôle d'interface avec des parties prenantes externes.

Toujours dans un moment d'accompagnement au changement, mais dans un cadre intra organisationnel, Balogun (2007) montre que la restructuration vers de nouvelles formes organisationnelles exige une réorientation cognitive de la part des cadres intermédiaires, qui déstructurent puis donc restructurent l'idée qu'ils se font des objectifs (et de l'identité) communs. Aussi, ils gèrent la ré-interprétation (sensemaking) en équilibrant à la fois le contenu et le processus de la restructuration, c'est-à-dire en tant que rédacteurs « interpréteurs »<sup>25</sup> des plans de leurs managers.

Alors qu'ils cherchent à mettre en pratique les plans de changement de leurs aînés, leurs expériences quotidiennes des actions et des comportements des autres, ainsi que les histoires, les commérages, les blagues, les conversations et les discussions qu'ils partagent avec leurs pairs sur ces expériences, façonnent leur interprétation de ce qu'ils doivent faire. Les interventions et les plans de changement se traduisent en actions par le biais de ces processus interbénéficiaires, transformant le changement prévu de haut en bas en un processus émergent et imprévisible (Balogun et Johnson, 2005).

Pour autant, un autre élément de pratique est d'importance, celui qui concerne l'état émotionnel, donc particulièrement l'implication des middle managers envers les personnes de leurs équipes et leur capacité à prendre en compte aussi leurs émotions.

Une étude basée dans une grande entreprise de prestation de services informatiques a montré que la transition vers le changement était mieux réussie dans le cas où les cadres intermédiaires non seulement s'impliquaient en faveur du changement mais aussi étaient à l'écoute des émotions de leurs collaborateurs (Huy, 2002). L'auteur préconise ainsi l'implication à deux niveaux, dans le changement organisationnel et dans l'accompagnement « émotionnel » des personnes impactées par le changement.

### Les attentes de rôles

La perspective pratique permet aussi de creuser d'autres thématiques, comme celle des attentes de rôles. Ainsi Mantere et Vaara (2008) ont cherché à comprendre, entre autres à l'échelle des middle managers, en quoi les attentes que le top management formule sur le rôle

---

<sup>25</sup> « as editors of senior manager plans » (Balogun, 2007, p.84)

des middle managers peut avoir des effets facilitant ou contraignant sur leur contribution stratégique, tout en prenant en compte la perception que les cadres intermédiaires ont de leur propre contribution stratégique. Ainsi, et au plus près des individus, les auteurs « montrent » la contribution stratégique : « *Organizations do not create, implement or renew strategies. People do. It can be argued that competent and active individuals are a strategic resource for organizations* » (Mantere et Vaara, 2008, p.312).

Ces analyses montrent comment la contribution stratégique des cadres intermédiaires peut être toujours mieux précisée, et que certains thèmes peuvent toujours être plus finement analysés.

### Des éléments de pratiques interreliés

Le cas spécifique de l'accompagnement au changement semble donc montrer que le cadre intermédiaire interprète le changement en lui donnant du sens (Balogun et Johnson, 2004), et pour cela s'appuie à la fois sur sa capacité à donner du sens à ce qui l'entoure mais aussi à prendre en compte l'état émotionnel de ceux qui l'entourent. Plusieurs éléments de pratique sont de ce fait pris en compte : ici la pratique discursive et l'état émotionnel. Cette inter relation entre plusieurs éléments de pratique permet une vision différente. Or nous n'avons trouvé que peu de publications se basant sur un assemblage d'éléments de pratique confirmant la contribution stratégique du cadre intermédiaire.

#### 2.2.2.2 La perspective pratique et le middle manager : un futur ouvert

Ce paragraphe montre d'une part que le lien middle managers – perspective pratique est un sujet important, et d'autre part qu'il est loin d'être clos à ce jour.

Korica, Nicolini et Johnson (2017) passent en revue l'histoire des recherches sur le travail du manager. Si les auteurs établissent que trois phases se sont succédées depuis le début du siècle<sup>26</sup>, ils insistent particulièrement sur la 4<sup>ème</sup>, actuelle, basée sur une perspective pratique. Cette approche implique une reconsideration du travail du manager à partir des pratiques,

---

<sup>26</sup> Une première approche a principalement cherché à comprendre les caractéristiques essentielles des managers basées sur des idéaux-types, une seconde approche a essayé de catégoriser des comportements et des rôles, une troisième s'est concentrée sur la relation des managers au pouvoir et au contrôle (Korica, Nicolini et Johnson, 2015).

« une meilleure compréhension de la façon dont la vie sociale est ordonnée dans les relations entre les personnes, les objets et les façons de faire, dans de multiples réalités sociales » (Korica *et al.*, 2017, p.165). Cet article, récent, montre combien l'approche pratique peut ouvrir de nouvelles perspectives sur nos connaissances du middle manager.

Dans les faits, Rouleau (2013) a synthétisé le travail fait par le courant strategy-as-practice non sur le manager en général, mais bien sur le middle manager en particulier. Dans un premier temps l'auteur a pu distinguer cinq points de vue différents sur la pratique : la pratique comme action managériale, les pratiques comme éventail d'outils, la pratique comme connaissance, les pratiques comme ressources organisationnelles et enfin les pratiques comme discours global. Ceci rappelle à une moindre échelle l'hétérogénéité des théories de la pratique et montre toute la difficulté de ce type d'études.

Dans un second temps, Rouleau, Balogun et Floyd (2015) ont listé 26 études menées autour du middle manager par le courant strategy-as-practice. Ils ont alors synthétisé les quatre cadres théoriques les plus souvent utilisés par les chercheurs pour comprendre comment le middle manager résoud les différents paradoxes organisationnels et managériaux auxquels il est confronté : le sensemaking, les pratiques discursives, le cadre politique et le cadre institutionnel.

Les recherches centrées sur le sensemaking semblent être les plus conséquentes, et s'intéressent soit aux processus de sensemaking accompagnant le changement, soit à la façon dont le middle manager contribue à la création d'un sens collectif, et ce au travers de ses activités et pratiques, comme nous l'avons souligné ci-dessus. Les pratiques discursives sont utilisées par les chercheurs qui sont particulièrement intéressés aux conversations menées pendant ou à part des réunions stratégiques, ou à des négociations verbales avec leur supérieur hiérarchique. La grille de lecture « institutionnelle », peu utilisée par les chercheurs du courant SAP, argumente sur les relations entre middle managers et les parties prenantes externes. Enfin, la grille de lecture « politique » se centre sur le comportement des middle managers qui, pour pouvoir imposer leur point de vue, ce sans pouvoir hiérarchique, influencent et négocient avec leurs collègues.

A l'issue de cette mise en perspective, les auteurs insistent sur certains axes de recherche jusqu'ici peu développés, en particulier l'aspect purement pratique : « *First, our review shows that there is little research on strategy as practice and middle managers that explicitly adopts a practice theory approach, and, as a result, many of the studies take a managerialist*

*approach to the study of the strategic work of middle managers* (Rouleau, Balogun et Floyd, 2015, p.609). Les auteurs questionnent la manière dont les middle managers sont « façonnés » par les organisations dans lesquelles ils sont intégrés.

Nous allons quant à nous porter une attention particulière à ce lien. C'est pourquoi la prochaine partie de notre revue de littérature sera spécifiquement axée sur la particularité des institutions sur lesquelles porte notre recherche.

En synthèse, le comportement des cadres intermédiaires a donc aussi été questionné de façon à comprendre comment ils s'engageaient ou engageaient leurs collègues dans la fabrique de la stratégie.

Décrire la contribution stratégique des middle managers au travers d'une perspective pratique est un sujet important, qui n'est pas clos à ce jour. Croiser les éléments de pratique permet d'explorer de nouveaux thèmes, voire de ré-exploré des thèmes que l'on pouvait penser connus.

Jusqu'ici nous avons fait un point sur les connaissances acquises (ou non tranchées) autour des thèmes de la fabrique de la stratégie et de son évolution. Puis nous avons recentré et lié notre approche au rôle du cadre intermédiaire. Il nous faut maintenant contextualiser cette connaissance et pour cela, inscrire le cadre intermédiaire dans son organisation. Nous allons donc, dans la troisième et dernière partie, nous intéresser aux organisations publiques, puis aux organisations publiques de recherche.

### **3 Les organisations publiques**

Nous avons vu précédemment l'importance du contexte organisationnel dans lequel la formation de la stratégie était observée. L'objectif de cette partie est donc de cerner les spécificités des organisations publiques en général, puis les organisations publiques de recherche en particulier, et ce sous l'angle de la fabrique de la stratégie.

Pour faciliter la lecture de cette dernière partie, nous reprendrons la logique utilisée précédemment pour les deux premières parties, que nous transposerons aux organisations publiques.

C'est pourquoi nous nous focaliserons en premier lieu sur la fabrique de la stratégie dans les organisations publiques, puis en second lieu sur le rôle du cadre intermédiaire dans la fabrique de la stratégie.

### 3.1 La formation de la stratégie

Conformément à la première partie de notre revue de littérature, nous nous attachons ici à comprendre la fabrique de la stratégie, mais dans un contexte particulier.

Dans une première partie, nous détaillerons la fabrique de la stratégie des organisations publiques.

Dans une seconde partie, nous nous focaliserons sur la fabrique de la stratégie des organisations publiques *de recherche*.

#### 3.1.1 La formation de la stratégie dans les organisations publiques

Les études concernant la stratégie des organisations publiques ont montré dans les dernières décennies une évolution linguistique.

Dans les années 1970, la séparation était nette : le terme de *policy making* représentait pour les organisations publiques ce que le terme de *strategy making* représentait pour les organisations privées (Mintzberg, 1973).

Puis le vocabulaire a commencé à se confondre autour du terme *Management*. Dans les années 1980, ce qui était appelé « *l'administration publique* » fut remplacé par « *le management public* », puis, dans les années 1990 par « *la gouvernance* » (Dunsire, 1995).

##### 3.1.1.1 Avant le Nouveau Management Public

Les spécificités des organisations publiques ont de tout temps intéressé les chercheurs. Ainsi Bozeman (1987), cité Boyne et Walker (2004), précise que trois variables différencient une organisation publique d'une organisation privée : la part de propriété collective, le niveau de financement de l'Etat et enfin le fait que le comportement des managers soit plus dépendant de forces politiques que du comportement du marché.

Ainsi la stratégie d'une organisation publique viserait à l'amélioration des services publics plutôt qu'à une compétition concurrentielle (Boyne et Walker, 2004).

Cette vision de la stratégie d'une organisation publique rappelle celle développée par Mintzberg dans les années 1970. Pour lui, la formation de la stratégie des organisations publiques s'apparente à un mode dit adaptatif, que nous avions rapidement évoqué en début de revue de littérature puisqu'il s'appliquait aussi selon Mintzberg aux organisations privées de type bureaucratique. La stratégie de ces organisations se déploie par petites touches, de façon incrémentale, dans un environnement plutôt complexe et avec une vision assez court-termiste. L'organisation publique n'a pas d'objectifs précis, à part celui de s'adapter à son environnement (Mintzberg, 1973). Ces organisations ont en commun une division du pouvoir, partagé entre plusieurs forces (lobbies, syndicats, managers, agences gouvernementales), et un fonctionnement proche de la négociation : il n'y a donc ni un seul objectif ni une source centrale de pouvoir (Cyert et March, 1963, Mintzberg, 1973, Hood, 2002).

Leur objectif est de chercher des solutions aptes à satisfaire les contraintes. Les décisions sont disjointes en interne, en conséquence de quoi la formation de la stratégie est fragmentée, mais toujours reliée.

Même si les organisations publiques intéressaient déjà le milieu académique, les recherches vont plus particulièrement s'intensifier dès l'apparition du Nouveau Management Public (NMP), ce dernier devenant un objet d'études très attractif (Boyne, 2003). Ce qui est toujours le cas aujourd'hui.

#### *3.1.1.2 L'impact du Nouveau Management Public sur la formation de la stratégie.*

En 1995, Moore préconise que les gestionnaires de la fonction publique utilisent le management stratégique pour, à l'instar de leurs homologues des organisations privées, définir et produire de la valeur. Ils passent d'une fonction de mise en place de moyens pour la réalisation des objectifs à une fonction d'identification et de définition des questions stratégiques (Moore, 1995).

L'auteur est à cet égard représentatif d'un mouvement appelé Nouveau Management Public, mouvement qui a touché la majorité des pays de l'OCDE à différents moments : fin 1970 début 1980 pour le Royaume-Uni et quelques villes californiennes, durant les années 1990 pour la Nouvelle-Zélande, et l'Australie, et enfin plus tardivement la France (années 2000) (Gruening, 2001 ; Musselin, 2009).

Le Nouveau Management Public, malgré ses variations locales, se base principalement sur les sept dimensions que sont le découpage en unités organisées par produit, une relation

contractuelle accrue en interne, des pratiques de management issues du secteur privé, une rationalisation dans l'utilisation des ressources, plus de pouvoir et une gestion plus impliquée du top management, la formalisation de standards et de la mesure de la performance et enfin un accent plus marqué sur le contrôle du résultat (Hood, 1995).

Ce mouvement commun de réforme de la fonction publique rassemble les caractéristiques listées ci-dessous (Fig. 7). Il y apparaît une demande de planification stratégique, que l'on note ici inséparable de celle liée au management.

Characteristics of the New Public Management	
Undisputed characteristics (identified by most observers)	Debatable attributes (identified by some, but not all, observers)
Budget cuts	Legal, budget, and spending constraints
Vouchers	Rationalization of jurisdictions
Accountability for performance	Policy analysis and evaluation
Performance auditing	Improved regulation
Privatization	Rationalization or streamlining of administrative structures
Customers (one-stop shops, case management)	Democratization and citizen participation
Decentralization	
Strategic planning and management	
Separation of provision and production	
Competition	
Performance measurement	
Changed management style	
Contracting out	
Freedom to manage (flexibility)	
Improved accounting	
Personnel management (incentives)	
User charges	
Separation of politics and administration	
Improved financial management	
More use of information technology	

Figure 7 : Characteristics of the New Public Management (Gruening, 2001, p.2)

Le Nouveau Management Public a véhiculé l'idée de l'importance du management stratégique. Stewart, 2004, cite Moore (1995) pour qui la stratégie est un outil essentiel d'un gestionnaire public « militant », c'est-à-dire d'un gestionnaire public s'adaptant aux contraintes contemporaines. La notion de résultat, ou plus exactement la « direction par objectif » instaurée en France dans la loi organique relative aux lois de finances votée en 2001, fait directement référence au management des grandes entreprises américaines du début du XX<sup>e</sup> siècle (Mazouz *et al.*, 2015).

Ainsi vont être créées de multiples agences, entités administratives opérationnelles plus centrées sur le « client » grâce à leur proximité avec le citoyen, et supposées être plus performantes grâce à l'autonomie de gestion qui leur est déléguée (Politt *et al.*, 2004). Pourtant, elles devront par la suite être fusionnées afin de limiter les « *problèmes de coopération et de coordination* » apparus conséquemment (Bezes et Musselin, 2015, p.3).

Ces nouveaux principes de gestion, comme la mise en concurrence entre services, l'établissement de conventions internes ou la mise en place d'une relation financement-résultat ont souvent été perçus comme l'arrivée d'une idéologie et d'une gestion libérale au sein du service public et (Bezes *et al.*, 2011 ; Bezes et Musselin, 2015).

### Quelles conséquences sur la formation de la stratégie ?

La formation de la stratégie dans les services publics a très souvent été étudiée autour du couple formulation-implémentation.

Pour Stewart (2004) un des grands intérêts de la planification stratégique est de communiquer avec ostentation sur la stratégie de la direction en mettant en avant le sens de l'action publique. Aussi, la formation de la stratégie doit dans les faits articuler trois types de stratégie : la stratégie politique, la stratégie organisationnelle et la stratégie managériale. La première est issue de la volonté gouvernementale. La seconde identifie ce que l'organisation, intégrée dans un environnement concurrentiel, va mettre en œuvre pour répondre aux besoins et aux attentes de ses parties prenantes ; elle s'apparente pour l'auteur à ce qui est appelée stratégie dans le secteur privé. Enfin, la stratégie managériale représente toutes les activités de gestion comme l'établissement de budgets et de rapports. L'auteur insiste sur le fait que la planification améliore le pilotage stratégique.

Joyce (1999) va reprendre l'idée selon laquelle la planification stratégique va permettre le changement stratégique autour d'objectifs chiffrés et contrôlés, mais aussi d'objectifs plus qualitatifs comme le bénéfice du consommateur ou la performance du service à long terme. Les managers, forts d'une vision stratégique, doivent analyser les alternatives, formuler une stratégie (aidés en cela par des outils tels que la SWOT) puis réussir à fédérer autour de l'implémentation de cette stratégie. Ce faisant, ils alignent ressources et activités.

Il est à noter que l'auteur prendra néanmoins, mais brièvement, en compte les stratégies émergentes. Il précise qu'elles pourraient alors être soit évaluées à l'avance (« *appraisal of emergent strategies : no doubt the bigger and more purposeful decisions can still be formally evaluated in advance* », Joyce, 1999, p.60), soit évaluées au fil de l'eau par un groupe qui impliquerait à la fois des managers mais aussi des utilisateurs ou d'autres parties prenantes. Joyce insistera de fait sur l'importance pour les managers d'impliquer leurs employés et les consultants extérieurs dans cette réflexion, créant ainsi les conditions d'une organisation apprenante. Pour Bryson, Crosby et Bryson (2009) et Bryson (2015), la planification reste incontournable dans les organisations publiques en ce qu'elle permet de faire des liens entre

les exigences légales (et donc rigides) et les décisions plus opérationnelles (donc nécessitant plus de souplesse). Toutefois, les auteurs nuancent leur propos en précisant que, bien que la planification stratégique permette de formuler les stratégies en aidant les acteurs à mieux agir en fonction de ce qui leur est demandé et d'assumer leurs responsabilités, il n'y a aucune garantie de succès. Il semble donc que le recours à la planification stratégique soit une sorte de passage obligé.

Le Nouveau Management Public a donc imprimé de façon certaine la formation de la stratégie des organisations publiques, principalement au travers l'idée d'objectifs et de résultats. Et c'est bien dans ce contexte que doit être appréhendée toute étude portant sur la fabrique de la stratégie ; aussi il était important de le décrire.

En synthèse, ces exemples montrent que le Nouveau Management Public a poussé à l'adoption motivée de la planification stratégique comme modèle de formation de la stratégie dans les organisations publiques, et par là, à une valorisation du système formulation – implémentation. La notion de stratégie émergente comme source de souplesse dans la prise de décision reste toutefois présente.

Il semble donc extrêmement difficile d'explorer la formation de la stratégie dans les organisations publiques sans prendre en compte une planification stratégique plus globale, souvent revendiquée.

### 3.1.2 La formation de la stratégie dans les organisations publiques de recherche

Malgré l'extrême difficulté de s'éloigner, en théorie, d'un modèle de la formation d'une stratégie planifiée, la partie des organisations publiques que sont les organisations bureaucratiques professionnelles va revendiquer une formation de la stratégie plus émergente. Le pouvoir est détenu non par l'administration générale mais bien par ceux qui ont la/les compétence(s), et dont l'autonomie est un fait (Hardy *et al.*, 1983). Les bureaucraties professionnelles sont des organisations dans lesquelles les experts cherchent à garder le pouvoir des décisions administratives et où « *le professionnel tend à s'identifier plus avec sa profession qu'avec l'organisation où il la pratique* » (Mintzberg, 1982, p 315). Par ailleurs Mintzberg précise que les stratégies mises en place sont pour la plupart celles des individus, qui portent leurs initiatives stratégiques de façon à ce qu'elles soient acceptées par

l'organisation. Les hôpitaux et les universités en sont les représentants les plus emblématiques. Nous allons nous concentrer sur ces dernières. S'il existe peu de travaux sur les organisations publiques de recherche, les universités sont les organisations les plus proches qui ont fait l'objet de recherches multiples.

Pour mieux les comprendre, nous décrirons les critères constitutifs de ces structures, leurs stratégies et systèmes décisionnels internes. Puis nous verrons comment le Nouveau Management Public doit de la même façon être intégré à une réflexion actuelle, car ils affectent en particulier les moteurs stratégiques des organisations et leur réponse à l'environnement.

### 3.1.2.1 Des critères constitutifs particuliers

Deux critères constitutifs des organisations publiques de recherche semblent structurants dès que l'on est confronté à l'étude de son fonctionnement stratégique : un système de décision à part, modélisé par Cohen, March et Olsen (1972) sous la forme d'un *garbage can model*, et une relation stratégique divisée en sous-ensembles, par des *loosely coupled systems*.

#### Le *garbage can model* :

Cohen, March et Olsen (1972) ont considéré les organisations publiques de recherche comme des anarchies organisées en ce qu'elles répondent aux trois critères suivants :

- des décisions qui ne partagent pas toutes le même objectif « *it can be described better as a loose collection of ideas than as a coherent structure; it discovers preferences through action more than it acts on the basis of preferences.* » (Cohen *et al.*, 1972, p.1)
- des processus pour beaucoup basés sur l'expérience et non sur une technologie précise « *it operates on the basis of simple trial-and-error procedures, the residue of learning from the accidents of the past experience, and pragmatic inventions of necessity* » (Cohen *et al.*, 1972, p.1)
- une participation discontinue des membres de l'organisation « *involvement varies from one time to another* » (Cohen *et al.*, 1972, p.1) ce qui impliquera un changement chez les décisionnaires et dans l'auditoire.

A ces anarchies organisées est associé un processus de prise de décision original, le *garbage can model*, défini comme le résultat de la rencontre entre des questions, des solutions, des

acteurs et des opportunités de choix. En effet, aux décisions rationnelles peuvent parfois s'ajouter des décisions qui ne sont pas prises pour des raisons précises, ce qui montre que les personnes agissent avant de réfléchir (Cohen *et al.*, 1972). Cette analyse permet de fait de valoriser d'autres modèles d'organisations performantes, nombreux, « sans nécessairement correspondre au modèle canonique de la théorie classique et de la rationalité des choix » (Huault, 2009, p.5).

Cette description d'organisation et de processus de décision dans lesquels se retrouvent beaucoup d'universitaires a été néanmoins critiquée comme trop radicale, et son succès proviendrait, entre autres, à la fois de la cohérence avec l'image que les universitaires ont d'eux-mêmes mais aussi de l'affinité avec leur engagement contre les demandes de structuration de leurs activités (Friedberg, 1997).

Pourtant, Musselin (1997b) précise pour sa part que si le modèle d'anarchies organisées correspond en effet aux universités, le *garbage can model* peut en être décorrélé, car le premier n'implique pas systématiquement le second. En effet l'auteur a fait ressortir, dans des universités françaises et allemandes, des processus de décision stabilisés. Le modèle d'anarchies organisées basées sur des objectifs non cohérents serait lié en France à la tension entre enseignement et recherche, tension qui va se retrouver dans les primes sur salaire différenciées et dans la gestion des carrières, avec des valeurs et des représentations différentes entre « *d'un côté le chercheur et de l'autre le bon citoyen qui s'investit dans les tâches collectives et/ou dans l'enseignement* » (Musselin, 1997b, p. 294).

Mais il serait aussi lié à une diversification des missions des universités françaises, qui sont entre autres faire de la recherche en collaboration avec d'autres organismes de recherche, créer des cursus plus professionnalisants ou plus sélectifs, valoriser une mission de soutien pédagogique et de remise à niveau. L'auteure précise aussi que la multiplication d'objectifs, parfois contradictoires n'est pas une spécificité, cette confusion peut se retrouver dans une organisation autre qu'universitaire. Mais ce qui l'est, c'est le fait de ne pas arbitrer ces différents conflits.

Pour autant Musselin voit une évolution dans le modèle universitaire. Elle note une anarchie de plus en plus organisée, due principalement à une capacité à adopter des comportements plus collectifs, en particulier dans les consultations et la production d'idées collectives demandées lors de la création des projets d'établissement.

Les évolutions pointées ici concernent donc d'une part un éloignement du modèle traditionnel du *garbage can model*, et d'autre part la mise en œuvre d'une implication collective dans l'élaboration du projet d'établissement.

### Un système faiblement couplé :

Ces organisations originales fonctionnent comme un système faiblement couplé, c'est à dire dont les membres sont en relation les uns aux autres, mais en préservant leur propre identité et une différence logique ou physique : ces deux paramètres doivent coexister pour définir un système faiblement couplé (Weick, 1976).

L'attachement est alors éphémère, occasionnel, de faible impact voire avec un temps de réaction long. Plus précisément, l'auteur précise que le degré de couplage peut se trouver dans la relation hiérarchique (opérationnel-fonctionnel, cadres dirigeants-professeurs), dans une relation chronologique (lien entre les actions d'hier et celles de demain) mais aussi dans ce qui relie les intentions à l'action, c'est-à-dire la planification : « *Unfortunately, organizations continue to think that planning is a good thing, they spend much time on planning, and actions are assessed in terms of their fit with plans.* » (Weick, 1976, p.4). L'auteur cite les multiples avantages d'une organisation à systèmes faiblement liés, entre autres le fait que l'organisation bénéficie ainsi d'une meilleure connaissance des contraintes externes, qu'une partie de l'organisation reste stable alors que d'autres parties s'adaptent à leur environnement, ce qui permet des adaptations locales sans déstabiliser le système global. Au-delà du fait que l'auteur y voit un intérêt financier, arguant du fait que la coordination des acteurs de l'organisation prend du temps et coûte cher, il met en avant que les systèmes faiblement couplés laissent plus d'espace pour l'auto-détermination et l'autonomie des acteurs.

Le degré de couplage produit donc un fonctionnement atypique et demande à ces organisations de s'adapter continuellement. Il génère aussi des stratégies déconnectées. Hardy *et al.* (1983) remarquent que le système universitaire produit des stratégies dans l'action, potentiellement un mix entre stratégie délibérée et stratégie émergente, et dont une sous-partie, par exemple une unité ou même un individu, est capable d'élaborer ses propres patterns dans sa propre logique. Ainsi la stratégie déconnectée (« *disconnected strategy* ») (Hardy *et al.*, 1983, p.410), reprise sous le terme de « *unconnected strategy* » par Mintzberg et Waters (1985)), serait produite par des acteurs faiblement couplés au reste de l'organisation, capables, donc, de réaliser leur propre pattern d'actions. Les auteurs nous précisent si l'on prend la perspective organisationnelle, ces stratégies semblent émergentes, alors que si l'on

prend le point de vue de l'unité, voire de l'individu impliqué, cette stratégie peut être soit émergente soit délibérée, cela dépendra si l'intention a devancé l'action. Le système est alors globalement *non managé*. Le danger serait de supposer que les actions venant de l'administration sont plus importantes que celles venant d'un professeur en tant qu'individu. En effet, si dans la plupart des organisations l'élaboration de la mission est stratégique, ce sont, dans les universités, prioritairement les choix des projets de recherche et des cours, le recrutement du corps professoral académique, le recrutement des étudiants et les autres moyens et matériel qui permettent de remplir sa mission (Hardy *et al.*, 1983). L'autonomie revendiquée et détenue par les professeurs sur leur recherche et leur enseignement s'explique par la difficulté à superviser leur travail, puisqu'ils possèdent l'expertise nécessaire à la prise de décisions stratégiques.

Hardy *et al.* (1983) déterminent que les bureaucraties professionnelles de type université s'appuient sur trois sources de décisions (Fig. 8) :

- a) La majorité des décisions ne peuvent être prises que par les professeurs en tant qu'individus « expert » : ce sont celles qui concernent en particulier la mission même de l'organisation, la recherche et l'enseignement.
- b) Une autre catégorie de décisions peut provenir des administrateurs : ce sont celles qui concernent les décisions financières, comme par exemple la vente de propriétés.
- c) De nombreuses décisions émergent des processus collectifs mixant cadres dirigeants et enseignants.

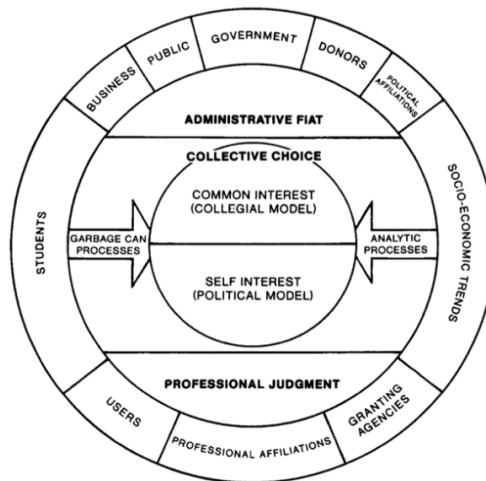


Figure 8 : Three Levels of Decision-Making in the University  
 (Hardy *et al.*, 1983, p.414)

Comprendre les concepts de *garbage can model* et de *systèmes lâches* nous a permis de mesurer la typicité de la formation de la stratégie de ces organisations.

Mais le contexte du Nouveau Management Public, s'il a eu une conséquence sur les organisations publiques en général, en a aussi eu une conséquence particulière sur les organisations publiques de recherche.

### 3.1.2.2 Une évolution à prendre en compte

Gioai et Chittipendi avaient constaté dès le début des années 1990 que les universités américaines se devaient d'agir de façon stratégique, les changements de leur environnement les poussant à adopter les codes des entreprises, comme par exemple l'analyse de la concurrence et des différenciations stratégiques possibles (Gioa et Chittipendi, 1991).

C'est donc l'arrivée du Nouveau Management Public, et son implémentation en France dans les années 2000, qui a mis l'accent sur une « nouvelle » gestion.

Son adoption, avec pour principe de trouver une meilleure organisation en adaptant au secteur public des outils de gestion du privé tant en termes de gestion stratégique, financière, RH ou marketing a soulevé beaucoup de débats et de résistance en France, car l'introduction d'indicateurs d'efficacité laissait craindre aux moins deux choses. La première est un glissement vers une vision orientée résultat, omettant le sens de l'action publique. En effet il est établi et ancré auprès des chercheurs que les universités sont des structures d'organisation à part, qui fonctionnent avec un modèle qui leur est propre (Amar et Berthier, 2007). La seconde est une uniformité nationale des indicateurs qui ne prendrait pas en compte en compte les écosystèmes des universités (Mailhot et Schaeffer, 2007).

Ainsi, la réflexion sur les modèles d'organisation, de décision ou de l'élaboration de la stratégie qui a agité les scientifiques sur quasiment trois décennies a été relancée par la mise en place du Nouveau Management Public et de ses caractéristiques. En effet, la spécificité du modèle de l'université devenait moins apparente, ces dernières commençant à être assimilables à d'autres entités publiques.

Comme les réformes de modernisation visaient à renforcer l'autonomie, à les rendre responsables et leur permettre un leadership plus fort dans un système concurrentiel croissant et libéré, un groupe d'auteurs (Seeber et al, 2015) s'est demandé si les changements organisationnels vécus par les universités ne les amenaient pas à devenir des structures dites complètes. Les structures complètes ont une identité qui leur est propre, une autonomie et un contrôle des ressources qui leur permettent de se différencier d'autres structures du même champ d'activité, de tisser une frontière qui les protège des influences extérieures dans ses axes stratégiques. Elles s'appuient pour cela sur la hiérarchie, la rationalité, le contrôle des ressources (De Boer et al, 2007) ; cette réflexion avait été amorcée par Brunsson et Sahlin-Andersson, qui s'étaient demandé en 2000 si la volonté des réformes du secteur public n'était

pas justement de construire des organisations plus « complètes » (Brunsson et Sahlin-Andersson, 2000). S'appuyant sur une étude de 26 universités dans 8 pays européens, les résultats montrent bien une sorte de mutation entre organisation « incomplète » et organisation « complète », mais sans confirmer que les universités aient subi un processus de changement inéluctable (Seeber et al, 2015).

En forme de réponse pour ceux qui ont pu interpréter ces changements comme une perte d'une certaine forme d'organisation et d'autonomie (Vinokur, 2008), ces études sembleraient montrer que les entités publiques comme les universités peuvent difficilement devenir des organisations à part entière, même lorsque les politiques de modernisation ont été solides (Seeber et al, 2015).

Pourtant, les fonctionnements de ces organisations ont bien majoritairement évolué. Plus récemment Paradeise et Thoenig (2011) ont déduit que les établissements universitaires pouvaient se retrouver sur 4 types de fonctionnement, suivant leur rapport à la demande d'excellence ou de prestige (Fig. 9).

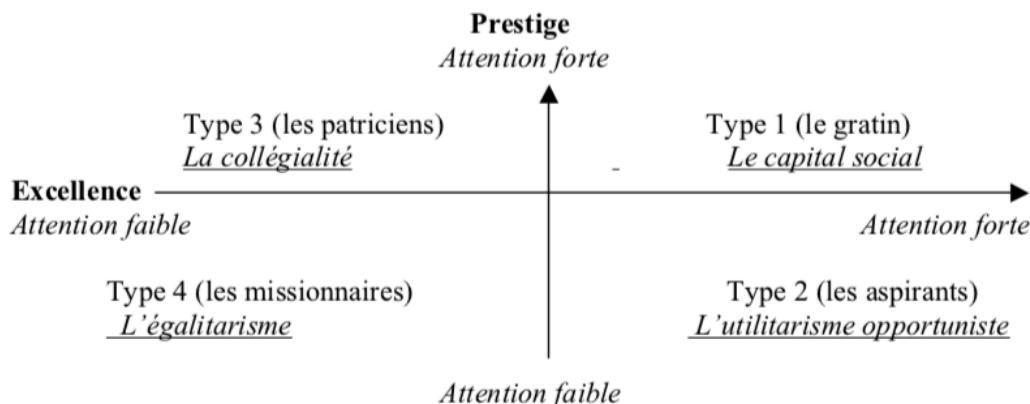


Figure 9 : Typologie de l'instrumentation organisationnelle des établissements en fonction de l'attention qu'ils portent aux deux dimensions honorifiques de la qualité  
 (Paradeise et Thoenig, 2011, p.5)

Les universités de prestige type « *Gratin* », bien que rationalisant leurs processus de façon moderne, valorisent la légitimité académique et insistent sur la collectivité, la rencontre

et l'interdisciplinarité pour pallier un effet trop centralisateur. L'obligation de résultats est un moteur, quel que soit l'échelon.

Celles de type « *Aspirants* » visent à obtenir une reconnaissance plus large dans l'excellence scientifique et pour ce faire, vont aligner leur stratégie pour répondre aux critères internationaux des grands classements. Par exemple, les primes seront des moteurs pour augmenter le nombre de publications de haut niveau. Les auteurs précisent que ces établissements s'appuient sur un leadership autoritaire. L'exploitation de la science doit servir pour améliorer le ranking tant individuel qu'institutionnel, la recherche d'efficacité prime sur d'autres considérations, au risque de déconcerter les plus anciens.

Les universités de type « *Praticiens* », que les auteurs comparent à la vieille aristocratie assument leur positionnement et souhaitent préserver leur détachement des ambitions des nouveaux standards internationaux. Le système décisionnel valorise ce que les auteurs appellent « *la coopération entre égaux, fondée sur des affinités électives entre élites* » (Paradeise et Thoenig, 2011, p.7) ainsi que la tradition, le statut, l'ancienneté.

Le dernier type est celui des « *Missionnaires* » qui revendentiquent une non adhésion à l'évolution du management de la science. L'égalité et le partage des décisions est prioritaire, la hiérarchie n'est pas reconnue en tant que telle. Les auteurs précisent qu'il est difficile voire impossible de réorganiser des ressources à partir d'arbitrages stratégiques, le collectif y est « centrifuge ».

Ainsi, la réflexion sur les modèles d'organisation, de décision ou de l'élaboration de la stratégie a préoccupé les scientifiques sur quasiment trois décennies et a été relancée par la mise en place du Nouveau Management Public et de ses caractéristiques. Les fonctionnalités structurantes des organisations publiques de recherche telles que le *garbage can model*, l'anarchie organisée et les stratégies déconnectées issues d'un contexte basé sur des sous-systèmes faiblement liés se confrontent à l'heure actuelle à une exigence de pilotage stratégique qui s'appuie sur de nouveaux indicateurs.

En synthèse, la nouvelle donne du Nouveau Management Public a amené les organisations publiques à s'organiser autour des notions d'objectifs, de performance et de management stratégique. Ce contexte spécifique a amené une réflexion centrée cette fois-ci sur l'efficacité, et en conséquence a (re)valorisé le rôle du plan stratégique et du système formulation-implémentation. Ceci semble aller à contrario de la stratégie adaptative décrite par Mintzberg, faite d'avancement par touches successives, en réaction (et non en action) de l'environnement, sans objectifs précis. La fabrique de la stratégie a donc muté, et de nouveaux repères sont à mettre en lumière.

Les organisations publiques de recherche n'ont pas été exemptées de cette réflexion, et les systèmes structurants d'alors sont confrontés aujourd'hui à une adaptation qu'il est intéressant d'explorer.

Ainsi, le résultat de cette nouvelle donne « managériale » affecte de facto la fabrique de la stratégie.

Or, en symétrie des organisations privées, le middle manager des organisations publiques voit son rôle évoluer. Cet acteur devient lui aussi un point d'entrée déterminant dans l'étude de la fabrique de la stratégie des organisations publiques, il sera donc l'objet de la partie suivante.

### 3.2 Les middle managers, acteurs de la formation de la stratégie dans les organisations publiques

Le cas des cadres intermédiaires des organisations publiques est un cas à part qui a été documenté plus tardivement.

Pour mieux cerner puis mobiliser les connaissances sur le rôle du middle manager dans la fabrique de la stratégie des organisations publiques, nous allons ici nous axer directement sur les bureaucraties professionnelles, précédemment définies.

Comme pour la partie précédente, nous procéderons en deux temps.

Dans une première partie, nous détaillerons le rôle du middle manager dans la fabrique de la stratégie des organisations publiques professionnelles,

Puis dans une seconde partie, nous affinerons notre étude en nous focalisant sur le rôle du middle manager dans la fabrique de la stratégie des organisations publiques *de recherche*.

### **3.2.1 Implication dans la stratégie des bureaucraties professionnelles du secteur public**

Le rôle du middle manager est à analyser dans un contexte en évolution. Nous prendrons bien évidemment en compte les évolutions de rôle poussées par le Nouveau Management Public. Mais il nous faudra aussi revenir sur la typologie même des cadres intermédiaires d'une bureaucratie professionnelle. Ainsi nous relaierons la cohabitation entre cadres intermédiaires de formation administrative et cadres intermédiaires de formation technique, et leur implication dans la fabrique de la stratégie.

A l'instar des middle managers des organisations privées, des tensions de rôle apparaissent. Mais elles peuvent se décaler sur l'axe des valeurs personnelles.

#### *3.2.1.1 Une participation croissante à la stratégie : Types de cadre intermédiaire, rôles et contribution*

La littérature a moins cerné l'influence des middle managers dans la stratégie et la performance de cette typologie particulière d'organisations, spécifiée par une multitude d'objectifs stratégiques en interne et un processus de décision non coordonné (Cohen et March, 1974 ; Cohen *et al.*, 1972). En effet, autant nous avions défini les différents middle managers en fonction de leur rôle dans l'organigramme de l'organisation privée, autant c'est un autre critère discriminant qui apparaît dans les organisations publiques professionnelles, celui de la formation d'origine du cadre intermédiaire. Leur population se divise alors en au moins deux sous-groupes, les administratifs et les experts.

Nous allons ici observer les évolutions de ces deux facettes du cadre intermédiaire, en prenant comme point de bascule l'arrivée du Nouveau Management Public. L'exemple cité par Harrison, Hunter, Marnoch and Pollitt (1992) concerne des cadres intermédiaires de formation administrative travaillant dans un hôpital, c'est-à-dire au côté de cadres intermédiaires du corps médical (les experts).

Situant l'étude dans un premier temps avant le NMP, les auteurs soulignent de façon claire la répartition des rôles et oppose hiérarchie à influence : les cadres intermédiaires administratifs ont le pouvoir hiérarchique (les ordres suivent bien une ligne hiérarchique directe qui part du gouvernement et descend peu à peu vers l'hôpital) mais n'ont pas d'influence. Dans les faits, la stratégie est décidée par les cadres intermédiaires du corps médical. Ce pouvoir stratégique

transparaît aussi au travers de leur capacité à s'opposer à certaines décisions centrales. Pour les auteurs, la seule exception à cette dualité des rôles concerne le cas où les administrateurs détiendraient 100% du contrôle des finances. Alors que les cadres intermédiaires du corps médical prennent les décisions stratégiques, les managers administratifs gardent principalement un rôle de *diplomate*. Leurs tâches restent essentiellement tournées vers la résolution de problèmes : « *management as problem-solving* » (Harrison *et al.*, 1992, p.33). L'objectif est alors de faciliter le travail et l'organisation, de trouver des compromis qui permettront aux différents groupes de concilier des intérêts divergents. Le cadre intermédiaire sert alors de média entre les experts, et ne peut conserver son pouvoir que si ces derniers le reconnaissent utile, c'est-à-dire au service de leurs propres intérêts.

Puis le Nouveau Management Public renforce le pouvoir des middle managers administratifs, et, par une forte centralisation du système de gestion, leur permet d'exercer une nouvelle autorité. Les auteurs voient cela comme une sorte de combat, dans lequel le Nouveau Management Public permet aux cadres intermédiaires administratifs de prendre le dessus sur les cadres intermédiaires métier : « *the above measures may provide the potential for managerial influence over doctors* » (Harrison *et al.*, 1992, p.49). Ils précisent toutefois que seule une motivation certaine permettrait aux cadres intermédiaires administratifs d'exercer cette influence. Et la source motivationnelle efficace serait un mix d'incitations financières (primes) et de sanctions, définies à partir d'indicateurs de performance. Or ce système viendrait de façon directe à l'encontre du système par consensus développé jusqu'alors.

Cette confrontation n'est pas manifeste partout, car une troisième catégorie de cadres intermédiaires est à prendre en compte. Dans leur étude, Burgess et Currie (2013) vont se concentrer sur les experts devenus cadres intermédiaires administratifs, qu'ils vont nommer middle managers « *hybrides* ». On pourrait penser ce middle manager hybride doté des avantages des deux catégories précédentes, les experts et les administratifs. Pourtant, sa contribution stratégique (remonter les idées stratégiques au top management, modifier les perceptions, mieux prendre en compte l'environnement extérieur) n'est pas si manifeste.

En effet, il ne bénéficierait que d'une semi-autonomie : « *the role of middle managers in contributing to strategy in our study is, however, a semi-autonomous one, rather than the more autonomous role suggested by Floyd and Wooldridge (1992,1994,1997)* » (Currie & Procter, 2005, p.1344).

A l'instar de l'hypothèse de Floyd et Wooldridge, la relation entre implication dans la stratégie et environnement local serait un point déterminant : ceux qui ne s'impliquent pas vraiment dans la stratégie de leur organisation (voire sont réticents à l'accepter) continuent leurs activités à la force de l'habitude. Ils ont une caractéristique en commun : ils n'interagissent pas tant avec leur environnement externe, ils sont « *insensitive to context* » (Currie & Procter, 2005, p. 1336).

Cependant, les auteurs notent que leur réticence ou leur non capacité à s'impliquer dans la réflexion stratégique peut aussi provenir d'une distance géographique, distance que le top management maintiendrait à dessein pour garder une séparation entre une stratégie formulée par la direction et implémentée par les responsables locaux.

A contrario, les middle managers qui travaillent à la frontière de leur environnement local s'impliquent dans le changement stratégique, proposent effectivement des initiatives à leur direction et s'engagent dans la réflexion stratégique. Mais dans ce dernier cas, ils seraient tout de même plus hauts dans la ligne hiérarchique que leurs collègues distants.

Ainsi, au moins deux facteurs graduerait l'implication des cadres intermédiaires dans la stratégie de leur établissement, la distance hiérarchique et la distance géographique. Alors que nous avions déjà perçu le poids relatif de ces éléments dans la partie consacrée aux middle managers privés, ils sembleraient ici plus prégnants.

### 3.2.1.2 Des tensions de rôles marquées

Le glissement vers une fonction plus managériale a d'autres conséquences.

Les middle managers de formation administrative subissent une tension entre les attendus du nouveau rôle (plus stratégique) et ceux de l'ancien rôle (plus diplomate), leur organisation n'ayant elle-même pas investi sur l'accompagnement au changement.

Il leur est demandé de s'éloigner de leurs méthodes premières pour se projeter vers une application plus entrepreneuriale de leur métier. Or, précisent les auteurs, « *au sein d'une bureaucratie professionnelle dans les services publics, la contribution stratégique des cadres intermédiaires est entravée par le pouvoir du noyau professionnel de l'organisation et par une politique gouvernementale centralisée réduisant de façon visible les moyens*

financiers »<sup>27</sup> (Currie et Procter, 2005, p.1351). Une injonction à changer leur rôle qui n'est pas facilitée en interne.

Dans le cas des cadres intermédiaires « hybrides », cette tension serait minorée par la légitimité tirée de leur proximité avec les experts : les cadres intermédiaires (ex experts) et les experts qui travaillent avec eux ont en commun la même compétence professionnelle. Ils reconnaissent les mêmes codes. Grâce à leur statut antérieur d'expert, ils sont légitimes, et cela leur permet de jouer un rôle de pont entre les professionnels et le top management de l'organisation.

En conséquence, s'appuyant sur les connaissances formelles et informelles, ils jouent aussi un rôle d'intermédiaire dans la circulation des informations stratégiques, d'autant que leur double appartenance les rend plus aptes que d'autres à influencer des collègues avec lesquels ils partagent une forte identité (Burgess et Currie, 2013 ; Birken *et al.*, 2012).

La légitimité serait alors un facteur facilitant l'acceptation par les ex-pairs de ce rôle plus administratif, un facteur stimulant l'échange d'informations formelles et informelles.

Autre conséquence, le Nouveau Management Public a demandé aux cadres intermédiaires de renouveler leurs méthodes de travail, en les orientant particulièrement vers des objectifs, des audits et l'évaluation de la performance. Meynhardt et Metelman (2009) font ressortir une nouvelle tension ressentie par les middle managers. Celle-ci se place sur l'axe des valeurs personnelles, opposant valeurs privées et valeurs publiques. Ils précisent que le rôle du manager intermédiaire est alors d'intégrer et de gérer des évaluations multidimensionnelles de façon à ce que les résultats ne soient pas réduits à des dichotomies telles que résultats économiques versus résultats politiques, ou dimensions morales versus dimensions hédonistes. « *It is about value-balancing between quantifiable and non-quantifiable results – internally and for the public* » (Meynhardt et Metelman, 2009, p.294).

---

<sup>27</sup> Le texte original de Currie et Procter (2005, p.1351) est : « *Specifically, within a professional bureaucracy in public services, middle managers' strategic contribution is inhibited by the power of the professional operating core of the organization and by centralized government policy with financial parsimony having a particularly visible effect* ».

Enfin, une dernière tension est soulignée par Mazouz, Sponem et Rousseau (2015), entre « *la logique bureaucratique [qui] prône le respect entre la hiérarchie et la planification stratégique* » et la « *gestion orientée résultats/impacts* » qui demande de faire maintenant place à « *la créativité, l'innovation et l'intuition* ». Les auteurs estiment ainsi que les logiques administratives et managériales placent les cadres de la fonction publique dans une situation ambiguë.

Toutes ces tensions montrent la complexité d'un rôle en mutation. Les cadres intermédiaires doivent s'adapter aux changements organisationnels des dernières décennies et l'arrivée des organisations matricielles. Ils deviennent des chefs d'équipe multi-activités, multi-compétences, multi-tensions et actifs dans le processus stratégique. Leur évolution est donc particulièrement intéressante à observer.

Nous allons maintenant intégrer les spécificités des managers des organisations professionnelles publiques particulières que sont les organisations publiques de recherche.

### **3.2.2 Le cas de la recherche académique**

Les organisations publiques de recherche posent le cas d'un cadre intermédiaire à part, à propos duquel peu de recherches ont été menées (Smith, 2002).

Nous verrons en premier lieu que le travail exercé au quotidien est devenu très administratif, bien qu'il reste pourvu de sens pour ceux qui l'acceptent.

Mais surtout, nous verrons comment sa contribution stratégique est, à l'heure actuelle, étroitement liée au financement par projets de la recherche.

#### *3.2.2.1 Un travail administratif pourvu de sens*

En 1991, l'étude de Gioia et Chittipeddi montrait comment le CEO d'une université américaine publique n'était pas juste un symbole, mais bénéficiait aussi d'un vrai pouvoir et prenait sa place dans l'action stratégique. Dans le cas étudié, le CEO va installer une vision, créer des équipes de travail et motiver. Les auteurs s'appuient sur les notions de faire sens et de donner du sens (citées précédemment) pour la formulation et l'implémentation de la stratégie et précisent que ces deux activités intimement liées se repèrent et se propagent dans chacune des strates de l'organisation au fur et à mesure que les hommes participent à

l'élaboration de la nouvelle stratégie : d'abord le CEO, puis les membres du top management et le Conseil, suivi par le reste de l'organisation mais aussi par les parties prenantes.

Si le rôle du CEO n'est alors plus unique dans la formation de la stratégie à l'université, il y apparaît néanmoins prépondérant. En parallèle, le middle management reste alors plutôt, dans cette grande administration, une courroie de transmission.

Puis le contexte de la recherche publique a évolué et le travail des cadres intermédiaires aussi.

En particulier, les chefs de département scientifiques voient le travail administratif prendre une importance grandissante. Leurs recherches personnelles deviendraient alors comme une partie annexe de leur travail de chef de département (Smith, 2002). A la suite, Floyd (2012) constate empiriquement que les pressions associées au fait d'être un cadre intermédiaire de la recherche académique l'emportent sur les avantages perçus de la position.

Il s'interroge alors sur les circonstances qui poussent un chercheur à changer de carrière et devenir chef de laboratoire. D'ailleurs, afin de bien marquer la formation d'origine de ce cadre intermédiaire, Floyd le nommera « *academic middle manager* ».

C'est en se basant sur des histoires de vie que l'auteur va pouvoir faire des liens entre les identités personnelles et professionnelles des chercheurs. En effet, les expériences de socialisation sont les moments de vie où l'individu apprend à se comporter et à agir de manière acceptée, de façon à appartenir à une société particulière. L'auteur cherche à interpréter les données qu'il recueille dans une université du Royaume-Uni en s'appuyant sur la théorie de la structuration, qui montre que les individus développent des identités multiples construites socialement et que ces identités sont continuellement négociées et renégociées tout au long de la vie. Ainsi l'auteur montre que moins d'un quart des chercheurs de son étude deviennent managers par volonté carriériste. Et ceux qui avançaient à dessein dans leur carrière de cette façon provenaient d'environnements où la recherche était très active, le rôle de chef de laboratoire étant plus fortement lié au développement de la recherche qu'à la gestion du département. Dans la moitié des cas, la proposition venait du doyen, c'est à dire de quelqu'un de légitime dans la fonction ; et cette preuve de confiance les a aidés à accepter de postuler, justement en leur donnant confiance. Enfin, interrogés sur ce que la fonction de chef de département leur apportait, la moitié des répondants espéraient trouver, dans cette nouvelle position à responsabilité, plus de flexibilité et de contrôle sur leur environnement. En effet, leur intention est d'une part de faire varier le périmètre de leur nouvelle fonction de façon à aligner leur personnalité avec les attendus professionnels, et d'autre part d'apporter les changements qu'ils jugeaient nécessaires, toujours en fonction de leurs propres valeurs.

Pour Floyd (2012), les chercheurs acceptent le rôle de chef de laboratoire dès qu'ils réalisent qu'ils peuvent changer les structures organisationnelles dans lesquelles ils travaillent. Reprenant le cadre conceptuel, il suppose que les répondants cherchent à aligner leurs identités professionnelles sur leurs identités personnelles et leurs valeurs fondamentales, qui sont pour la majorité la connaissance et l'apprentissage. Sans succès, ils quitteraient la fonction.

### *3.2.2.2 Une injonction financière*

Enfin, le management par projet ou financement sur projet modifie de facto le rôle du chef de laboratoire et en particulier sa contribution stratégique.

Le financement était auparavant essentiellement distribué par les responsables du laboratoire, qui ainsi mutualisait des ressources. Leurs nouvelles responsabilités (directement issues du Nouveau Management Public) ont amplifié l'importance de la dimension financière, ce qui les a poussés à modifier leur périmètre de travail. Ils ont alors mis l'accent sur les activités stratégiques et, peu à peu, se sont mis à exclure les activités traditionnellement dédiées au leader scientifique, comme la supervision de la recherche et l'enseignement (Deem, 2004).

Le fait que les chefs de laboratoires multiplient les sources de financements par projet montre, entre autres, une adaptation aux exigences de leur tutelle.

De plus, les chefs de laboratoires encouragent les chercheurs des équipes à trouver leur propre source de financement. Dans les laboratoires, la relation mandarinale devient une relation plus partenariale (Louvel, 2011) : d'une part les chefs d'équipes délèguent de plus en plus aux jeunes chercheurs, d'autre part la recherche individuelle de fonds et de contrats, demandée souvent dès le post-doctorat, pousse les jeunes chercheurs à s'émanciper d'une relation managériale (Barrier, 2011).

L'intensification des appels à projets a principalement deux conséquences pour les chefs de laboratoires, l'une concerne sa contribution stratégique, l'autre l'évolution de son rôle.

Premièrement, Hubert et Louvel soulignent que la baisse des subventions internes au profit des subventions par projet, donc directement à destination des équipes plutôt que du directeur de laboratoire, obère la capacité de ces derniers à flécher les recherches de ses équipes (Hubert & Louvel, 2012 ; Louvel, 2015) et donc leurs activités propres ; et les bourses ERC

(European Research Council) reproduisent ce schéma au niveau l'individu, qui bénéficie alors de son propre budget pour une durée déterminée. Le pilotage stratégique serait alors distribué autrement dans les laboratoires, avec un « *empowerment des chercheurs au détriment des hiérarchies locales* » (Jouvenet, 2011).

Par conséquent, la relation à la tutelle s'en trouve elle aussi modifiée, puisque la tutelle avait d'autant plus de poids dans l'application de sa stratégie qu'elle détenait aussi les cordons de la bourse.

Une injonction de type hétéronome dans un milieu qui se veut autonome ne peut que percuter un fonctionnement accepté, et crée donc une seconde conséquence, directement liée au rôle du responsable de laboratoire. Échelon intermédiaire d'une organisation de recherche, il voit ses missions évoluer. La recherche du projet modifie drastiquement la façon dont ils considèrent les travaux de recherche de leur laboratoire : certains utilisent des techniques personnelles, comme survendre un projet, voire couper un projet en plusieurs parties pour le présenter à plusieurs guichets, ce qui maximisera les revenus tout en faisant des économies d'échelle. Le bénéfice ainsi obtenu sert alors à financer des projets plus risqués (Jouvenet, 2011). S'il y a bien gestion du risque, à l'instar de ce que l'on retrouve auprès d'un chef de projet industriel, la compétence ne semble donc pas être utilisée dans la même optique.

Jouvenet (2011) identifie de nouvelles pratiques des cadres intermédiaires scientifiques, toujours issues de la montée en puissance de la recherche sur projet, concernant expressément leurs relations avec les parties prenantes externes, et donc leur fonctionnement en réseau. D'une part, ce type de financement créé des chefs de projet dont l'activité est orientée vers des tâches administratives mais aussi vers un travail indispensable d'articulation entre parties prenantes internes et externes. D'autre part, cet indispensable travail à la frontière de l'organisation va partir d'une veille sur les opportunités de projet, afin de chercher à orienter les priorités et les objectifs des appels d'offres. Ce qui nécessite de garder ouvertes des occasions de coopérations avec les partenaires.

En synthèse, nous assistons à une appropriation du métier de chargé de projet par les scientifiques et à une transformation du socle des compétences normalement échues à ce cadre intermédiaire. Ceci concerne une charge administrative plus conséquente, une dimension opérationnelle de veille et de réseautage pour anticiper la demande des guichets de

financement, et surtout une autonomisation par rapport à la stratégie de leur institut (Barrier, 2011).

Changement d'objectif, changement de comportement, changement de compétences, changement de pratiques : en adaptant notre niveau d'analyse et en nous rapprochant au plus près de ce que fait le cadre intermédiaire et des tensions qu'il subit, nous pourrons comprendre son rôle dans la fabrique de la stratégie de son institut.

## Conclusion de l'état de l'art

La formation de la stratégie a intéressé les chercheurs en ce qu'elle présente de multiples formes, dans un continuum allant d'une forme très analytique et rigoureuse poussée par le top management et les planificateurs, comme le mode de la planification tel qu'il était vu par Ansoff (Ansoff, 1958), à une forme sans objectifs formalisés, actionnés par les acteurs de l'entreprise, tel le mode génératif (Hart, 1992). L'intérêt scientifique a en quelque sorte évolué d'une recherche sur la formation de la stratégie à une recherche sur les formations de la stratégie.

D'autres études ont exploré la stratégie en elle-même, mettant à jour des différences entre l'intention et le réalisé, révélant la stratégie émergente dont la spécificité est de se réaliser en l'absence d'intention (Mintzberg, 1978). Et l'intérêt scientifique a évolué d'une recherche sur les formations de la stratégie aux recherches sur les formations des stratégies.

Il apparut alors que le mode de la planification s'adaptait et prenait sa place entre l'intention et le réalisé. Il semble actuellement avoir trouvé *un modus operandi*, basé sur l'implication de multiples acteurs de l'organisation, lui permettant d'être perçu comme un mode de formation de la stratégie favorisant échanges, négociations et initiatives des acteurs de l'organisation (Martinet, 2001). Parmi ceux-ci, les middle managers se révèlent très vite être d'indispensables contributeurs stratégiques (Floyd et Woolridge, 1997). Dès lors, certains scientifiques cherchent à comprendre le *comment*, et placent leur analyse au niveau des pratiques quotidiennes. Ainsi le courant strategy-as-practice s'intéresse à ce que les gens font en matière de stratégie, comment cela influence et est influencé par leur contexte organisationnel et institutionnel (Whittington 1996 ; 2002). Le moment de la planification stratégique reste pour ce courant un thème d'actualité (Wolf et Floyd, 2017).

Alors que les recherches sur le rôle du middle manager dans la fabrique de la stratégie dans les organisations privées attirent toujours l'intérêt de la communauté scientifique (O'Shannassy, 2014), elles prennent une importance encore plus vive pour ce qui concerne les organisations publiques. En effet, du fait du Nouveau Management Public, non seulement le management des organisations publiques est actuellement en mutation et impacte particulièrement les middle managers (Currie et Procter, 2005 ; Mazouz *et al.*, 2015), mais

surtout il encourage ces organisations à mettre en place des planifications stratégiques. Parmi les organisations publiques, les bureaucraties professionnelles de type organisations publiques de recherche sont le lieu de formation de multiples stratégies (Hardy *et al.*, 1983), sont particulièrement dépendantes du contexte actuel et sont soumises à une recommandation de planification (Taylor, 2006 ; Davis *et al.*, 2016). Les recherches à ce sujet restent pourtant peu nombreuses (Davis *et al.*, 2016).

Notre analyse porte plus précisément sur les ressources mobilisées en situation « stratégique » par le cadre intermédiaire scientifique dans le moment particulier qu'est la planification stratégique.

Pour nous permettre de mieux comprendre comment ce cadre intermédiaire fabrique au quotidien la stratégie de son équipe nous allons nous appuyer sur un cadre d'analyse qui mobilise principalement le courant strategy-as-practice, les théories de la pratique et la formation des stratégies.

## Chapitre 2 : Cadre conceptuel et question de recherche

---

<b>1</b>	<b><i>Un modèle intégré difficilement opérationnalisable</i></b>	<b>85</b>
<b>2</b>	<b><i>Les practitioners</i></b>	<b>87</b>
2.1	Qui sont les acteurs de la stratégie ?.....	87
2.2	Les acteurs de la stratégie dans les organisations publiques de recherche .....	88
<b>3</b>	<b><i>La praxis</i></b>	<b>90</b>
3.1	Le travail de la stratégie.....	90
3.2	L'étude de la praxis dans un moment particulier : la planification stratégique.....	91
<b>4</b>	<b><i>Les practices</i></b>	<b>92</b>
4.1	Une définition sans consensus.....	93
4.2	Les pratiques .....	94
<b>5</b>	<b><i>Differentes stratégies à articuler</i></b>	<b>96</b>
5.1	La pluralité des stratégies .....	96
5.2	La fabrique des stratégies .....	97
<b>6</b>	<b><i>Le cadre conceptualisé finalisé</i></b>	<b>99</b>

Notre recherche vise à comprendre comment le cadre intermédiaire scientifique intègre dans sa pratique stratégique quotidienne la stratégie de son institut.

Pour cela, nous souhaitons particulièrement observer :

- la fabrique de la stratégie d'un laboratoire de recherche
- l'articulation entre la stratégie émergente et la stratégie planifiée
- le rôle des cadres intermédiaires scientifiques dans cette articulation

Comme nous l'avons évoqué précédemment, le *practice turn* (issu de la sociologie) s'est diffusé dans d'autres disciplines scientifiques, dont celle du management stratégique. Le courant *strategy-as-practice* s'est positionné en reconnaissant la stratégie comme une pratique sociale, « *the work of strategizing* » (Whittington, 2003, p.117).

Rapidement les auteurs de ce courant ont cherché à modéliser leur réflexion.

Un vocabulaire définitionnel basé sur trois concepts<sup>28</sup> va préciser puis ancrer le champ de recherche du courant *strategy-as-practice* : les termes de *strategy praxis*, *strategy practitioners* et *strategy practices* apparaissent alors, dont les premières significations seront le travail de la stratégie, les travailleurs de la stratégie et les outils de la stratégie<sup>29</sup> (Whittington, 2002).

L'utilisation d'une grille d'analyse s'appuyant sur la pratique nous permet de cadrer notre étude empirique qui repose sur une comparaison entre deux organisations publiques de recherche. Or, bien que le courant *strategy-as-practice* ait largement inspiré notre recherche, nous n'avons pu opérationnaliser le modèle préconisé par le courant *strategy-as-practice*, basé sur l'interrelation des trois concepts *praxis-practitioners-practices*.

Nous avons rencontré cette difficulté dès notre première année de thèse. Nous avons alors cherché des réponses dans les publications, dans des forums et dans des discussions avec d'autres chercheurs ou doctorants ; et nous nous sommes aperçus que cette difficulté d'opérationnalisation était partagée. Nous avons alors décidé de créer notre propre modèle, issu pour partie du questionnement du courant *strategy-as-practice*, pour partie de l'approche théorique de Reckwitz sur la pratique.

---

<sup>28</sup> Whittington va dans un premier temps les appeler « *broad headings* » : grandes rubriques, ou grands titres (Whittington, 2002 : C5).

<sup>29</sup> « *In other words, the work, workers and tools of strategy.* » (Whittington, 2002 : C1)

Les paragraphes suivants vont nous permettre de spécifier point par point notre cadre d'analyse et de préciser les définitions sur lesquelles nous nous appuyons, en particulier pour les concepts de praxis, practices et practitioners.

## **1 Un modèle intégré difficilement opérationnalisable**

Parmi les publications qui ont fait date au sein du courant strategy-as-practice, nous nous sommes particulièrement appuyée sur deux d'entre elles, l'une de Whittington (2002), l'autre de Jarzabkowski, Balogun et Seidl (2007). En effet, si la littérature mobilisant le courant strategy-as-practice est composée dans sa grande majorité de résultats empiriques, certaines publications ont pour objectif de poser une réflexion sur le courant, actuelle ou prospective. Nous avons mobilisé celles qui éclairent et encouragent les recherches futures en insistant sur les définitions des concepts.

Un premier cadre définitionnel sera posé par Whittington (2002).

Le modèle intégré de Whittington (Fig. 10) permet de lier les activités quotidiennes et les propriétés structurelles de l'organisation : les praticiens, c'est à dire les acteurs de la stratégie ont parmi leurs activités des activités stratégiques (par exemple les réunions du comité de direction, les séminaires au vert).

Ce faisant, ils mobilisent des pratiques installées, issues de leur contexte social (Whittington s'inspire alors de Giddens) : à l'échelle de l'entreprise ce seront par exemple les routines ou les règles utilisées lors du processus stratégiques, fixées par les cultures ou systèmes de l'entreprise ; à l'échelle sociétale, elles auront été intégrées au travers de leurs années d'études, de la législation, ou plus largement au travers des outils utilisés et transmis par les consultants.

Les praticiens suivent ou interprètent les pratiques stratégiques qu'ils ont stockées, mais aussi ils les améliorent, voire les développent si par exemple ils travaillent avec un autre praticien de la stratégie nouvellement nommé dans l'entreprise, venant avec son propre stock de pratiques. Ceci évite aussi que la praxis ne repose que sur des pratiques routinières, et ne contingent sa propre innovation.

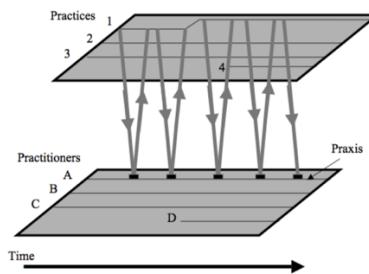


Figure 10 : The Practice Perspective: Integrating Practice, Praxis and Practitioners (Whittington, 2002 : C6)

Le modèle intégratif montre la dépendance des trois rubriques (que Whittington appelle « *broad headings* ») Praxis, Praticiens et Pratiques, et permet d'affirmer une vision mêlant individualité et société, tout en valorisant des pratiques stratégiques quotidiennes.

Dès lors, l'accent est mis sur les pratiques mobilisées lors de l'organisation d'un séminaire stratégique plutôt que sur le contenu d'un tel séminaire.

Cependant un second modèle intégrateur, spécifié en 2007 par Jarzabkowski, Balogun et Seidl va venir à nouveau relier les définitions des trois grandes rubriques précédemment citées, à savoir praxis, practices et practitioners (Fig. 11).

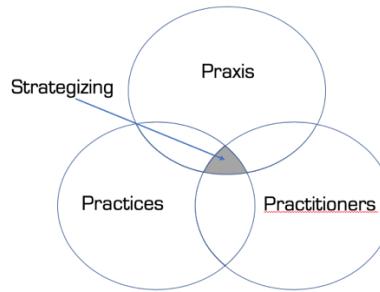


Figure 11 : Extrait de 'A conceptual framework for analysing strategy-as-practice' (Jarzabkowski et al., 2007)

Ce modèle va situer la fabrique de la stratégie à l'intersection des trois grandes rubriques, et non pas dans la praxis comme décrit précédemment par Whittington (2002) : la praxis (« *points of strategizing praxis* ») : ce qui est fait, le travail de la stratégie.

Or si le courant strategy-as-practice est un cadre pertinent pour comprendre par la pratique le rôle stratégique du middle manager, nous n'avons pas pu nous reposer sur un modèle unifié mobilisant les concepts de praxis, practices et practitioners.

Aussi, nous avons bâti, à partir des apports du courant strategy-as-practice et articulant les concepts de praxis, practices et practitioners, un cadre d'analyse mieux adapté à notre recherche empirique.

Dans les parties suivantes, nous passerons en revue les concepts que nous mobilisons, préciserons les limites auxquelles nous avons été confrontée et justifierons les choix que nous avons faits.

## 2 Les practitioners

Après avoir posé un cadre général sur les acteurs de la stratégie, nous définirons le périmètre de notre cadre conceptuel.

### 2.1 Qui sont les acteurs de la stratégie ?

Cette question soulève une première imprécision dans les travaux du courant strategy-as-practice.

Pour Whittington : « *Practitioners are strategy's actors, the strategists who both perform this activity and carry its practices* » (Whittington, 2006, p.619), et pour Jarzabkowski, Balogun et Seidl (2007), les *practitioners* sont « *les acteurs qui façonnent la construction de la pratique à travers qui ils sont, comment ils agissent et sur quelles ressources ils puisent* » (Jarzabkowski et al, 2007, p.11).

Si la définition du terme *practitioners* peut sembler sans ambiguïté, elle s'avère de plus près moins homogène.

Alors que l'intention est la même, le niveau d'analyse ne l'est pas. A l'origine du courant strategy-as-practice, les acteurs de la stratégie sont soit à l'échelon le plus haut de la hiérarchie organisationnelle, soit pratiquent un métier d'expertise stratégique (par exemple le service planification ou les consultants). En effet, Whittington (1996) écrit : “ *the practice perspective on strategy shifts concern from the core competence of the corporation to the practical competence of the manager as strategist* ” (Whittington, 1996, p.732), et “ *we do not know much about how managerial elites, managers, consultants and all the other possible participants actually work together in making strategies and designing organizations.* ” (Whittington, 2003, p. 120). Les praticiens de la stratégie sur lesquels doit se pencher le courant strategy-as-practice sont alors les managers.

Or en 2007, Jarzabkowski, Balogun et Seidl écrivent : « *However, increasingly strategy-as-practice studies indicate that middle managers and lower-level employees are also important strategic actors* ” (Jarzabkowski et al., 2007, p.12). La fabrique de la stratégie concerne alors l'ensemble des salariés ayant une influence ou pouvant créer, de près ou de loin, un

mouvement stratégique. Cette vision très embrassante des acteurs de la stratégie est aussi relevée par Sargis-Roussel et Belmondo (2018).

Le courant strategy-as-practice passe alors d'une vision d'un top management comme unique acteur de la stratégie à la valorisation d'une très large partie des salariés d'une organisation comme membres actifs dans l'élaboration de la fabrique de la stratégie. Ce courant avait donc initialement mis un accent sur les processus détaillés et sur les pratiques constituant les activités quotidiennes de la vie de l'organisation en lien avec les résultats stratégiques. Le propos était alors de faire un focus sur les micro-pratiques qui, souvent invisibles dans le spectre de la recherche « traditionnelle » en stratégie, ont néanmoins des conséquences significatives pour l'organisation et ceux qui y travaillent (Johnson *et al.*, 2003). Puis peu à peu il va évoluer vers un élargissement à des individus prenant part, de près ou de loin, à l'action stratégique, et les activités, même banales, qui ont des répercussions sur la stratégie.

Cette hétérogénéisation dans la définition des practitioners nous engage à définir notre niveau d'analyse pour mieux observer la fabrique de la stratégie dans les organisations publiques de recherche. Or nous avons soulevé dans notre revue de littérature la distance hiérarchique comme élément prépondérant dans la contribution stratégique du middle manager. Nous nous situerons donc au niveau des acteurs que nous estimons être au premier plan de la stratégie, donc entre la conception d'origine et l'approche la plus large.

Notre choix se porte sur les acteurs de la stratégie, ceux qui fabriquent la stratégie dans leur activité principale et non de façon anecdotique. Les cadres intermédiaires, et notamment les cadres intermédiaires scientifiques, sont les praticiens de notre étude.

Pour assoir notre argumentation, nous devons revenir au contexte des organisations publiques de recherche.

## 2.2 Les acteurs de la stratégie dans les organisations publiques de recherche

Comme nous l'avons souligné, les cadres intermédiaires sont des acteurs adaptés à une étude de la fabrique de la stratégie. Parmi eux, les cadres intermédiaires scientifiques sont les plus pertinents.

Abbott (1988) précise les organisations scientifiques sont un exemple de bureaucratie professionnelle « pure », « *fondée sur l'autorité des experts plutôt que sur celle de leurs clients ou managers* » (Abbot, 1988, p. 118, cité par Jouvenet, 2011).

Les organisations publiques de recherche sont structurées autour de laboratoires qui, souvent, fédèrent eux-mêmes plusieurs équipes. Le laboratoire représente entre autres « *un espace de définitions et de stratégies scientifiques et de projets de développement, un acteur central des dynamiques de recrutement et de carrière des chercheurs titulaires, une instance de recueil et d'utilisation collective de financements contractuels pour la recherche, une organisation soumise à évaluation par ses tutelles et enfin un lieu de formation de la relève académique, à savoir les doctorants.* » (Louvel, 2011, p.15).

L'acteur emblématique du laboratoire académique est le directeur de laboratoire. Il porte dans la majorité des cas la double casquette de responsable administratif et de caution scientifique, ainsi que la stratégie de son laboratoire (Deem, 2004). Il est donc pour nous l'acteur le plus pertinent en cohérence avec notre analyse de la fabrique de la stratégie.

Or l'évolution du contexte de la recherche académique montre une nette augmentation des financements sur projet et conséquemment une reconfiguration du travail des chercheurs. En effet, la multiplicité des sources de financement additionnée à une demande exprimée d'augmenter le nombre de contrats autorisent les jeunes chercheurs à « *s'affranchir de la tutelle des séniors* » (Barrier, 2011, p.529). Nous prendrons donc aussi en compte la parole des chercheurs non-cadres intermédiaires, et pour compléter notre vision, celle de membres de la direction. La stratégie des projets a une conséquence sur la stratégie de l'équipe.

Ainsi, nos études empiriques seront analysées au travers du middle manager « *practitioner* », le directeur de laboratoire – ou son équivalent- dans le contexte actuel de la recherche publique (Fig. 12).

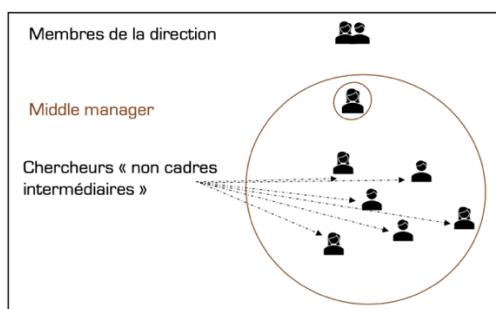


Figure 12 : Le cadre intermédiaire scientifique dans son contexte

### 3 La praxis

Le second élément qui nous permet de créer le cadre comparatif à nos deux études de cas est le concept de la praxis.

#### 3.1 Le travail de la stratégie

Le terme de Praxis provient lui aussi des théories de la pratique. Ainsi Whittington revendique la définition de Reckwitz qui pose un double sens à la praxis, à la fois ce qui guide l'activité et l'activité en elle-même (Whittington, 2006). “*In this sense, strategy praxis is the intra-organizational work required for making strategy and getting it executed*” (Whittington, 2006, p.619). L'auteur assume une définition très extensive, incluant un travail routinier ou non routinier, formel ou informel.

Puis Jarzabkowski, Balogun et Seidl vont préciser la définition en y ajoutant une dimension « stratégique » liée à un niveau d'analyse : « *Situated, socially accomplished flows of activity that strategically re consequential for the direction and survival of the group, organization or industry* » (Jarzabkowski *et al.*, 2007, p. 11). Dans les faits, ce point d'entrée élargit encore plus une définition déjà ouverte, puisqu'une praxis peut être étudiée au niveau institutionnel (par exemple le comportement concernant une fusion acquisition, ou, à une moindre échelle, le comportement du groupe ou de l'individu impliqué dans une fusion-acquisition (Jarzabkowski *et al.*, 2007). Plus tard, Jarzabkowski et Wolf (2015) écriront qu'il est possible « *d'étudier l'objet stratégique d'une organisation et d'analyser comment différents groupes stratégiques reconstruisent cet objet organisationnel* ». La praxis peut se rapporter à des réunions, des présentations, des projets, des outils, des séminaires au vert, des comités ou revues stratégiques annuelles, tout ce qui est le travail de la stratégie.

Le courant strategy-as-practice a précisément étudié la relation praxis/practices dans les entreprises, par exemple à l'échelle de réunions stratégiques (Whittington, 2006), de veille stratégique (Belmondo, 2008), dans les liens entre les discours dans le secteur aérien (Vaara *et al.* 2004) ou entre l'activité stratégique et les artefacts ou autres « stuff », dans le secteur de l'assurance (Jarzabkowski *et al.*, 2013). Pour autant cette relation n'a que peu été mise en lumière avec ces organisations très particulières que sont les institutions de recherche académique. Et si le lien praxis/practices a été observé dans ce contexte notamment à travers le rôle des réunions et de leur potentiel de stabilisation/déstabilisation de la stratégie

(Jarzabkowski et Seidl, 2008), ou à travers l'activité stratégique universitaire abordée par le contrat quadriennal d'établissement, utilisé alors comme ressource discursive (Goy, 2009), le focus sur les pratiques activées lors de l'élaboration de la stratégie d'une équipe scientifique a été peu analysé dans ce contexte organisationnel original principalement centré sur l'autonomie des équipes de recherche.

### 3.2 L'étude de la praxis dans un moment particulier : la planification stratégique

Chanal<sup>30</sup> se pose la question de la faisabilité méthodologique de l'étude de la praxis, à savoir la délimitation « *d'épisodes que constitue la praxis* » de façon à discerner les constituants de la pratique (Rouleau *et al.*, 2007, p.204).

Notre revue de la littérature a mis en avant la place à part que prend la planification stratégique dans l'organisation de la vie stratégique de l'organisation, qu'elle soit privée ou publique. Nous avons fait ressortir que, pour certains, elle fait partie du management stratégique (Martinet, 2001), qu'elle favorise une communication intra organisationnelle, des négociations et l'engagement des managers. Enfin, nous avons souligné comment le Nouveau Management Public encourageait la planification stratégique à se développer.

Ainsi, il apparaît que la planification stratégique est un moment particulièrement pertinent pour observer la fabrique de la stratégie des laboratoires de recherche.

D'une part cela nous permet de cadrer dans le temps notre recherche, et d'autre part cela nous permet d'observer les middle managers en réaction d'un processus organisationnel les impliquant.

Notre étude, dont l'objectif est de comprendre comment les cadres intermédiaires intègrent dans leurs pratiques la stratégie de leur institut, prend en compte les spécificités du contexte organisationnel.

En outre, le courant strategy-as-practice ou certaines théories de la pratique convergent sur la nécessité de relier les niveaux intra organisationnels, les acteurs s'inspirant d'un pattern socialement défini par les institutions sociales auxquels ils appartiennent « *practices might be organization-specific, embodied in the routines, operating procedures and cultures that shape local mode of strategizing* » (Whittington, 2006, p. 620).

---

<sup>30</sup> Extrait d'une publication basée sur les interviews de Langley, Golsorkhi et Chanal (Rouleau *et al.*, 2007)

Pour ce faire, notre cadre d'analyse doit prendre en compte plusieurs dimensions de l'activité stratégique du cadre intermédiaire : la première est tournée vers les équipes, elle correspond au cadre intermédiaire manager ; la seconde est tournée vers la direction, elle correspond au cadre intermédiaire partie prenante de réunions stratégiques ; la troisième est centrée sur lui-même, elle correspond au cadre intermédiaire réflexif, responsable d'une stratégie individuelle. Pour obtenir cette vision globale, nous avons fait le choix de mettre en perspective deux praxis. D'une part, la conduite d'une équipe et de son projet scientifique s'intéresse aux activités de l'équipe scientifique : nous cherchons à comprendre comment concrètement s'élabore le projet d'équipe. Le cadre intermédiaire est alors chef d'équipe. D'autre part, l'élaboration du projet scientifique de l'institut, qui constitue l'un des éléments clé du processus de planification stratégique, s'intéresse aux activités de l'équipe de direction en lien avec les cadres intermédiaires : nous cherchons à comprendre comment concrètement se construit le projet scientifique de l'institut. Le cadre intermédiaire est alors partie prenante des réunions stratégiques de construction du projet de l'institut, qui se situent temporellement pendant le moment de la planification stratégique (Fig.13).

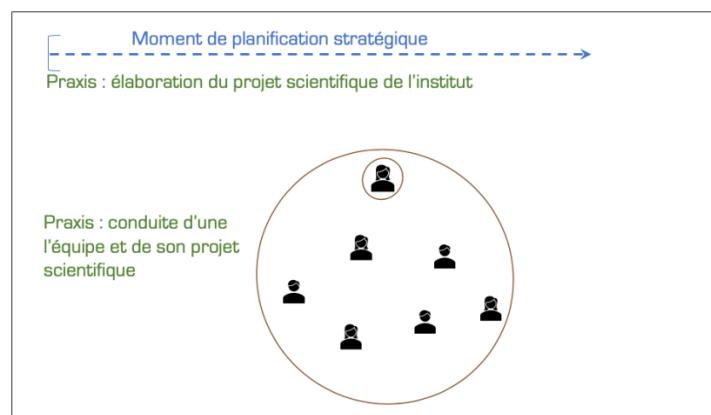


Figure 13 : Prise en considération dans notre cadre d'analyse des praxis  
« Conduite du projet d'équipe »

Aussi nous restons cohérente avec les théories de la pratique en suivant la logique de Nicolini (2012), qui préconise le « *zooming in on the accomplishments of practice ; zooming out to discern their relationships in space and time* » (Nicolini, 2012, p.219).

## 4 Les pratiques

Après la pratique, les practices, ou éléments de la pratique, vont eux aussi nous permettre d'affiner un cadre comparatif à nos deux études de cas.

## 4.1 Une définition sans consensus

D'une façon générale les définitions de la « pratique » ne sont pas non plus standardisées, et les pratiques, elles aussi, devront être qualifiées.

Catinaud s'est amusé à lister les synonymes utilisés suivant les auteurs qu'il a étudiés dans sa thèse : « *action, activité, praxis, habitude, habitus, disposition, capacité, compétence, savoir-faire, performance, réalisation, actualisation, application, utilisation, coutume, institution, règle, norme, cadre, paradigme, tradition, idéologie, rationalité pratique, connaissance pratique, culture, forme de vie, schème, arrière-plan, connaissance tacite, etc.* » (Catinaud, 2016, p.73). Cette liste montre l'étendue des courants de pensée dès que l'on parle de comprendre le monde par la pratique, dont le point commun se situe dans la description de lots routinisés d'activités, d'objets, de compétences et de sens.

Nous ne pouvons mobiliser le courant strategy-as-practice pour fixer une définition des pratiques, qui sont au sein du courant différemment définies.

En effet, les définitions citées plus haut par Whittington (2002) et Jarzabkowski *et al.* (2007) ne coïncident pas.

Pour Whittington, (2002), les pratiques sont les éléments constitutifs de l'activité pratique, que cela soit des choses acceptées ou la pratique telle qu'elle est mise en œuvre à travers la répétition, les routines.

« *Les pratiques sont les "choses faites", à la fois dans le sens où elles sont acceptées comme légitimes et dans le sens où elles sont bien pratiquées par le biais d'actions répétées dans le passé* » (Whittington, 2002, C2)

Pour Jarzabkowski, Balogun, Seidl (2007), les pratiques sont cognitives, comportementales, procédurales, discursives, motivationnelles et physiques ; elles sont combinées, coordonnées et adaptées pour construire la pratique. Elles ne représentent plus la légitimité, la règle. Ces définitions n'ont donc pas la même orientation, et il semble difficile d'en sortir une finalité, d'imprimer un modèle opérationnalisable dans des études empiriques.

Il nous a donc fallu aller au-delà du courant strategy-as-practice et rechercher dans ses racines théoriques les éléments nous permettant de proposer une définition pertinente pour notre recherche. Un des points communs à ces deux définitions est de s'inspirer d'auteurs reconnus dans les théories de la pratique, Schatzki et Reckwitz, que nous allons développer dans le paragraphe suivant.

## 4.2 Les pratiques

Les pratiques recouvrent une réalité polysémique. Nous privilégions les définitions de Schatzki et de Reckwitz, car leurs références servent souvent de socle aux auteurs de la sociologie des pratiques et par extension aux auteurs du courant strategy-as-practice. Mettre ces deux auteurs en perspective permet de montrer en quoi leurs définitions de la pratique se complètent. Puis, nous porterons une attention particulière à la définition de Reckwitz (2002), qui correspond mieux à notre recherche et que nous mobilisons pour affiner l'analyse de nos résultats empiriques.

Ecartant de suite la définition de la pratique comme l'apprentissage répété d'une capacité, par exemple la pratique du piano, Schatzki va se centrer sur une autre définition : la pratique est une manifestation organisée des actions sociales. Plus précisément, cette manifestation organisée est entre autres un nexus de *doings and sayings*<sup>31</sup> (Schatzki, 1996, 1997, 2002).

« Sayings » est pour l'auteur un sous-ensemble de « doings », ou de « bodily doings ». Les exemples en sont : le fait d'agiter le bras, de courir, de sauter, de prendre quelque chose en main etc...<sup>32</sup> Ces verbes d'actions finissent en anglais par « ing », ce qui permettra à l'auteur de les généraliser dans ses ouvrages sous le terme « *X-ing* ».<sup>33</sup>

Pour Schatzki, ce sont donc ces liens qui forment l'organisation d'une pratique.

Pour toujours mieux préciser ce qu'est une pratique, Schatzki (1996) va distinguer les pratiques intégratives, qui sont des entités complexes liant de multiples actions, projets, finalités et émotions (comme faire à manger, négocier, les pratiques religieuses etc.) des pratiques dispersées. Ces dernières sont par exemple les pratiques qui concernent « la description, l'ordre, le fait de suivre des règles, d'expliquer, de questionner, de faire du report d'information, d'examiner ou d'imaginer » (Schatzki, 1996, p. 91)<sup>34</sup>. Elles concernent donc

---

<sup>31</sup> « This difference is the difference between discursive and nondiscursive actions » (Schatzki, 2002, p77)

<sup>32</sup> « Examples are waving, running, jumping, turning knobs, handing someone something, pouring liquid into a barrel, throwing the horse's oats in the corner, uttering words, and writing script » (Schatzki, 2002, p.72)

<sup>33</sup> Catinaud (2016) souligne que les différents théoriciens s'accordent pour lier pratiques et actions, mais que la nature de ce lien ne fait pas consensus : si pour Schatzki la pratique regroupe un ensemble d'actions, Stern (2003), lui, voit en la pratique une forme d'action ; Goffman (1974) pose la pratique comme permettant de donner du sens aux actions ; Et enfin, Turner (1994), cité par Whittington (2002) la considère comme un principe générant des actions régularisées et répétées.

<sup>34</sup> « examples of dispersed practices are describing, ordering, questionning, reporting, and examining » (Schatzki, 2002, p.88).

des actions simples, mais qui peuvent se retrouver dans des pratiques intégratives. Elles n'ont pas de structure télémotrice, ne possèdent pas de finalités intrinsèques, et adoptent celles des structures intégratives dans lesquelles elles se retrouvent ‘intégrées’.

Cette différenciation va permettre selon Frega l'articulation entre les niveaux macro et micro, et donc permettre d'assumer « *une nature multidimensionnelle des pratiques* » (Frega, 2016, p. 333).

Dubuisson-Quellier et Plessz vont illustrer les propos de Schatzki à travers l'exemple des pratiques éducatives : « *Elles sont organisées à la fois par une compréhension de la manière dont on enseigne, note ou encadre ; des règles sur la manière de construire ou conduire un cours ; enfin par une structure télémotrice qui engage à recevoir de bonnes notes pour les étudiants et de bonnes évaluations pour les enseignants. [...] Les arrangements matériels sont les tableaux, ordinateurs, fichiers d'étudiants, logiciel de programmation des cours articulés aux activités humaines* » (Dubuisson-Quellier et Plessz, 2013, p.3)

Reckwitz (2002) va pousser la définition de la pratique en y articulant des dimensions cognitives, normatives et matérielles (Dubuisson-Quellier et Plessz, 2013).

La pratique (au pluriel, *Praktiken*, practices) est alors :

« *un type de comportement routinisé composé de plusieurs éléments interconnectés entre eux : des formes d'activités comportementales, des formes d'activités mentales, des objets et leur utilisation, une connaissance contextuelle sous forme de compréhension, de savoir-faire, d'états émotionnels et motivationnels.* » (Reckwitz, 2002, p.249)<sup>35</sup>.

Pour lui, l'exemple du football montre comment les joueurs, en tapant dans le ballon contribuent à la reproduction du jeu, et donc de la pratique (Reckwitz, 2002, p.253).

La définition ci-dessus nous apparaît être la mieux adaptée à une analyse de la pratique des middle managers, dans toute sa complexité.

---

<sup>35</sup> « A ‘practice’ (Praktik) is a routinized type of behaviour which consists of several elements, interconnected to one other : forms of bodily activities, forms of mental activities, ‘things’ and their use, a background knowledge in the form of understanding, know-hows, states of emotion and motivational knowledge » (Reckwitz, 2002, p.246)

Pour mieux identifier la pratique stratégique du cadre intermédiaire, nous avons besoin d'une part de caractériser au mieux les éléments qui la compose, puis d'autre part de retrouver une harmonie globale. Mobiliser la définition de Reckwitz nous permet de prendre en compte des éléments discursifs, mais aussi des éléments comportementaux, mentaux, émotionnels, motivationnels ainsi que des objets, puis de recomposer la pratique. Cette définition nous paraît ainsi embrasser la pratique du cadre intermédiaire dans sa relation avec la fabrique de la stratégie.

## 5 Différentes stratégies à articuler

Il nous faut maintenant intégrer à notre cadre d'analyse les différentes stratégies mentionnées dans notre revue de littérature.

### 5.1 La pluralité des stratégies

Comme nous l'avons souligné dans notre revue de littérature, les bureaucraties professionnelles fonctionnent avec des systèmes faiblement couplés au reste de l'organisation, générant ainsi des stratégies déconnectées.

Mintzberg insiste sur le fait que la stratégie des bureaucraties professionnelles a un sens difficile à attraper : l'autonomie dont bénéficiait les professionnels dans leur travail valoriseraient alors plutôt l'idée de stratégies individuelles que de stratégie collective. Ces stratégies individuelles sont influencées par l'environnement extérieur, plus exactement « *les normes et les compétences professionnelles* » standardisées par la formation professionnelle puis adaptées par les développements des associations professionnelles externes (Mintzberg, 1982, p.322).

Étudier la fabrique de la stratégie nous amène à considérer l'interrelation de plusieurs stratégies. Pour cela nous allons nous appuyer sur le cadre d'analyse de Mintzberg (1978), qui articule entre autres stratégie émergente et stratégie délibérée (Fig. 14), en l'adaptant à notre terrain.



FIGURE 1. Types of Strategies.

Figure 14 : les types de stratégies de Mintzberg (1978)

Pour mémoire, les stratégies planifiées, suivant qu'elles se réalisent ou non, sont dites délibérées ou non réalisées, et la stratégie réalisée provient de la combinaison de stratégies délibérées et de stratégies émergentes.

Ceci nous permet aussi de répondre à une des critiques apportées au courant strategy-as-practices. En effet, Carter, Clegg et Kornberger (2008) montrent leur incompréhension devant le fait que le courant strategy-as-practice ne se réfère jamais à Mintzberg, alors même que Johnson (2003) revendique une spécificité dans l'approche bottom-up de la stratégie.

Notre cadre d'analyse nous amène à réconcilier plusieurs approches, le paragraphe montre de quelle façon.

## 5.2 La fabrique des stratégies

Nous prenons en compte l'interaction des concepts de practitioners (les cadres intermédiaires scientifiques), de praxis (la conduite d'une équipe et de son projet scientifique et l'élaboration du projet scientifique de l'institut), et de practices (les éléments d'activités comportementales, mentales, les objets et leur utilisation et une connaissance contextuelle).

La revue de littérature a montré l'évolution de la planification stratégique, qui, souvent, intègre un système bottom-up d'échange d'informations et implique les acteurs de l'organisation. Elle a aussi souligné la spécificité des stratégies des bureaucraties professionnelles : « *les stratégies propres à une bureaucratie professionnelle représentent l'effet cumulé au fil du temps des projets « initiatives stratégiques » que les membres ont réussi à amener l'organisation à entreprendre* » (Mintzberg, 1982, p.323). Les stratégies individuelles des bureaucraties professionnelles sont d'autant plus intéressantes à considérer qu'elles sont, dans notre cas, exacerbées par la multiplication des financements issus d'appels à projet.

Pour étudier la fabrique de la stratégie, nous observons plus particulièrement le lien entre les concepts de practitioners-praxis-practices et les différentes formes de formation de la stratégie.

Élaborer un cadre d'analyse propre à notre terrain de recherche nous amène dans un premier temps à observer comment s'articulent les stratégies planifiées et émergentes des équipes, ainsi que leur combinaison, les stratégies réalisées, et dans un second temps leur intégration à l'échelle de la stratégie planifiée de l'institut (Fig. 15).

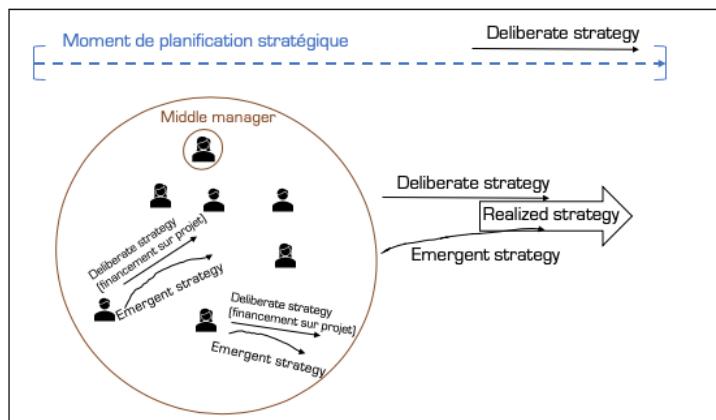


Figure 15 : Intégration des stratégies à l'échelle individuelle, de l'équipe et de l'Institut

Comprendre le rôle des cadres intermédiaires scientifiques dans la formation de la stratégie émergente nous amène à comparer la stratégie planifiée à la stratégie réalisée et à montrer une absence de correspondance entre les deux, au contraire de la stratégie délibérée qui en montrera les points communs (Mirabeau *et al.*, 2018).

La stratégie planifiée est, entre autres, exprimée au travers d'écrits. Dans notre étude, nous serons donc amenée à considérer ces écrits, qu'ils concernent le projet scientifique de l'équipe ou le plan stratégique de l'institut. Ce dernier artefact est justement étudié dans sa relation avec la planification stratégique par le courant strategy-as-practice, et plus particulièrement au travers des constructions textuelles et communicationnelles (Samra-Fredericks, 2005 ; Langley et Lusiani, 2015). Le courant strategy-as-practice s'est aussi intéressé à observer la stratégie réalisée, comme par exemple Regnér (2003) l'a fait au travers d'une étude de cas et d'interviews ex post.

Le focus sur la stratégie émergente nous amènera à considérer les éléments de pratique avec lesquels le cadre intermédiaire lie son projet d'équipe au projet général.

Il sera bien sûr aussi intéressant de prendre en considération la façon dont les cadres intermédiaires scientifiques composent avec les stratégies non réalisées, c'est-à-dire présentes dans l'intention stratégique mais vite abandonnées par eux, d'autant plus dans le contexte

d'une organisation professionnelle dont il est dit qu'elle développe de multiples stratégies individuelles.

## **6 Le cadre conceptualisé finalisé**

La fabrique de la stratégie est au cœur de notre revue de littérature. Nous avons spécifié les différentes approches qui permettent de la cerner au mieux et en particulier l'approche par la pratique. Nous avons aussi noté que le contexte organisationnel avait un impact particulier. Les objectifs poursuivis par les organisations privées ne sont pas identiques à ceux poursuivis dans les organisations publiques, malgré un contexte de rapprochement des grands outils de pilotage, les cadres intermédiaires ne sont ni impliqués ni ne vivent leur rôle de la même manière.

Mais les organisations publiques ne sont pas non plus comparables entre elles et d'autres distinctions sont à prendre en compte. Dans les faits, les organisations publiques de type bureaucratie professionnelle, et en particulier les organisations publiques de recherche, ne peuvent pas être observées sans considérer un fonctionnement qui leur est propre. L'étude du rôle des cadres intermédiaires dans la fabrique dans ces organisations à part passe par une compréhension fine de leur quotidien, de leur relation avec leurs équipes et leur hiérarchie, de leur implication dans leur structure d'appartenance ainsi que la façon dont ils régulent une tension entre stratégie délibérée et stratégie émergente.

Or le cadre défini par le courant strategy-as-practice peut nous aider dans notre démarche, mais il n'est pas suffisant pour prendre en compte toutes les spécificités de notre étude empirique. Notre cadre conceptuel finalisé (Fig. 16) permet de considérer entre autres le contexte particulier de notre recherche, le lien entre stratégie émergente et stratégie planifiée entre stratégie individuelle et stratégie collective, le moment atypique de l'animation de la planification stratégique dans une organisation et enfin le rôle singulier d'un cadre intermédiaire scientifique dans une organisation de recherche publique. C'est ainsi que nous avons construit notre grille de lecture, décrite élément par élément dans les parties précédentes.

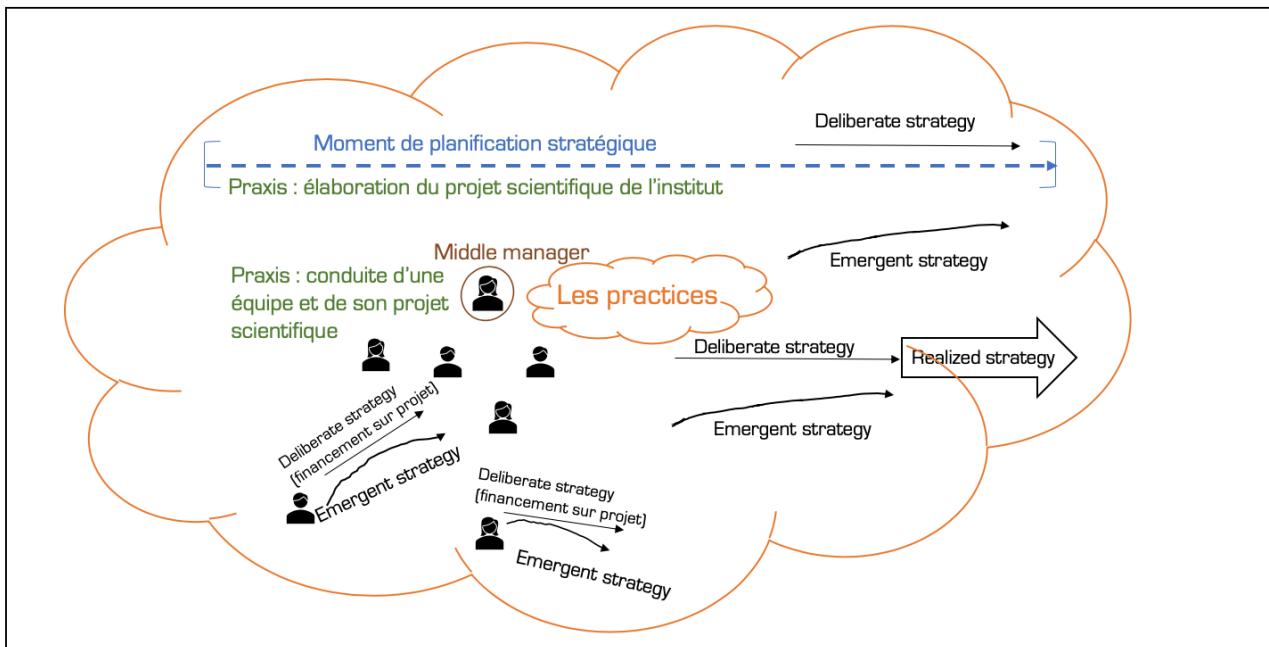


Figure 16 : Cadre conceptuel finalisé

## Conclusion

La formation de la stratégie a été particulièrement étudiée par la littérature pour les organisations privées et, plus récemment, pour les organisations publiques.

Les études ont concerné entre autres son mode de formation, sa relation avec la performance de l'entreprise, les facteurs d'échecs ou de réussite, et les acteurs impliqués. Les discussions scientifiques sont toujours alimentées.

L'accent mis ces dernières années sur la perspective pratique a ouvert de nouveaux développements et montre que regarder ce que font les acteurs en situation est une porte d'entrée pour comprendre la fabrique de la stratégie.

Or, l'étude de la fabrique de la stratégie des organisations publiques de recherche a toute sa place dans un moment politique et social marqué par le rapprochement entre les organisations publiques de recherche, les entreprises et la société, tant en termes d'innovation partagée qu'en termes de diffusion d'outils de gestion.

Le courant strategy-as-practice a développé un modèle qui lie la praxis, le praticien et ses pratiques (Whittington, 2002). Ce courant lui-même s'appuie sur certaines théories de la pratique, qui déterminent que les pratiques sont mises en œuvre en situation, dépendant des circonstances et des acteurs spécifiques et pensant le social comme un lien (nexus) de faire et de dire (Schatzki, 2001). En outre, le courant strategy-as-practice ou certaines théories de la pratique convergent sur la nécessité de relier les niveaux intra organisationnels, les acteurs s'inspirant d'un pattern socialement défini par les institutions sociales auxquelles ils

appartiennent « *practices might be organization-specific, embodied in the routines, operating procedures and cultures that shape local mode of strategizing* » (Whittington, 2006, p. 620).

Nous avons alors développé un cadre conceptuel qui prend appui sur ces différents travaux, mais nous permet d'analyser au mieux un contexte empirique spécifique. En effet, notre étude se préoccupe de l'interrelation des quatre éléments qui n'ont jusqu'alors que peu été reliés : les organisations publiques de recherche, la formation des stratégies, le cadre intermédiaire et l'approche par la pratique.

Notre question de recherche cherche expressément à comprendre comment les cadres intermédiaires scientifiques intègrent dans leurs pratiques la stratégie de leur institut.

Pour y répondre, nous utiliserons le cadre conceptuel développé ci-dessus, tout en veillant à laisser la place à une analyse inductive, et nous nous appuierons sur deux sous-questions interreliées :

- Comment la fabrique de la stratégie d'une stratégie d'une organisation publique de recherche implique-t-elle ses cadres intermédiaires scientifiques ?
- Comment, dans la pratique, le cadre intermédiaire contribue-t-il à la fabrique de la stratégie de son institut de recherche ?

Le chapitre suivant permettra de détailler au plus près la méthodologie que nous avons utilisée.

Partie 2 : de la méthodologie à la discussion

**Chapitre 3 :  
Épistémologie et Méthodologie de la recherche**

<b>1</b>	<b><i>Processus d'élaboration de notre objet de recherche</i></b>	<b>104</b>
1.1	Une problématisation construite sur la base d'un questionnement managérial.....	104
1.2	Un raisonnement abductif.....	105
1.3	Une proximité particulière vis à vis de nos terrains de recherche .....	107
1.3.1	Distance avec le terrain de recherche.....	107
1.3.2	Une posture proche de l'interprétativisme.....	108
<b>2</b>	<b><i>Une stratégie de recherche basée sur 2 études de cas</i></b>	<b>110</b>
2.1	Intérêt de ce choix.....	110
2.2	Sélection et justification des cas .....	112
<b>3</b>	<b><i>Collecte des données et analyse</i></b>	<b>114</b>
3.1	Collecte sur le terrain.....	114
3.1.1	Cas n°1 : INRIA.....	115
3.1.2	Cas n°2 : INRA : .....	118
3.2	Grilles et outils utilisés .....	121
<b>4</b>	<b><i>Interprétation et présentation des résultats</i></b>	<b>125</b>
4.1	Lien avec le cadre conceptuel.....	125
4.2	Le codage.....	126
4.3	Présentation des résultats.....	130

<b>Chercheur interviewé :</b>	<i>Pouvez-vous me rappeler, déjà, le sujet de votre thèse ... ?</i>
<b>Doctorante :</b>	<i>Oui bien sûr. Je cherche à comprendre le rôle des responsables d'équipes scientifique dans la fabrique de la stratégie de leur institut.</i>
<b>Chercheur interviewé :</b>	<i>Et vous le déterminez comment ?</i>
<b>Doctorante :</b>	<i>Je fais des observations, je mène des entretiens, principalement de DU et de chefs d'équipe.</i>
<b>Chercheur interviewé :</b>	<i>Mais ce n'est pas de la science, ça, si ?... Ce n'est pas scientifique ? Ça n'a aucune valeur statistique, ça, non ?... »</i>

La justification d'ordre épistémologique est pour nous indispensable et doit convaincre deux populations bien différentes aux finalités spécifiques :

- Au niveau académique, la cohérence de la méthodologie utilisée pour notre recherche permet de légitimer la scientificité des connaissances créées et donc notre travail de recherche. Pour cela nous déterminerons ce qu'est une connaissance pour nous, comment nous la construisons et quel design nous mettons en œuvre pour accompagner notre démarche et la rendre valable. Aussi nous tâcherons de rendre le plus transparent possible notre démarche intellectuelle et pratique.
- Au niveau opérationnel, la robustesse de notre recherche doit convaincre les praticiens que nous interviewons, chercheurs en sciences dites (familièrement) dures pour la plupart d'entre eux, rompus à l'importance de la méthodologie. Alors que notre question de recherche leur est intelligible et provoque un intérêt étonnant, la méthodologie déployée et l'utilisation de verbatim comme données primaires les laissent dubitatifs, tant la fiabilité de ces données leur paraît sujette à caution. Ils ne voient pas en quoi une représentativité ou une moyenne serait respectée, ce qui de facto remet en question la validité des recherches. Comme cette *donnée* est cruciale pour eux, la méthodologie utilisée pour crédibiliser notre étude est demandée quasiment dès le début de chaque entretien. Il faut pouvoir l'expliciter. Une explication compréhensible, sans doute vulgarisée, est importante pour garder/obtenir l'adhésion des répondants : parler par exemple de ‘posture paradigmique post-positiviste’, de ‘paradigme épistémologique interprétatif ou constructiviste pragmatique’ ne peut qu'ébrouer l'interlocuteur, et surtout le conforter dans son idée première de Sciences Humaines et Sociales n'utilisant que des méthodologies absconses, voire pseudo-scientifiques. Cela n'a donc aucune valeur pédagogique, et est même excluant. Or un flottement dans la compréhension peut engendrer une réticence à répondre pour celui qui, initialement a pris le risque de « donner » à voir un peu de sa pensée au travers de ses propos.

Il est donc important d'exprimer, que cela soit de manière académique ou opérationnelle, les hypothèses sur lesquelles nous nous appuyons pour justifier la constitution des connaissances valables de notre projet de recherche<sup>36</sup>.

C'est pourquoi nous nous consacrons dans ce troisième chapitre à décrire notre positionnement épistémologique ainsi que ce qui nous apparaît faire science dans notre recherche.

De plus, notre recherche est pour nous un ensemble cohérent et récursif. Autrement dit il nous est difficile de concrètement détacher notre pensée de notre action, notre réflexion de notre mise en œuvre. Elle ressemble donc à un système difficile à représenter.

C'est pourquoi, dans le but d'en faciliter la description et la compréhension, nous allons effectuer un découpage arbitraire entre « l'amont » de notre recherche, l'épistémologie, et « l'aval », la nature du dispositif méthodologique.

Ainsi, nous centrerons notre première partie sur le processus d'élaboration de notre objet de recherche ainsi que notre posture épistémologique.

La seconde partie insistera sur le choix de deux études de cas comme stratégie de recherche.

Une troisième partie précisera comment s'est déroulée la collecte de nos données.

Enfin, une dernière partie, prenant appui sur notre cadre conceptuel, détaillera la manière dont nous avons choisi d'interpréter nos résultats.

## **1 Processus d'élaboration de notre objet de recherche**

Dans cette partie nous revenons sur la problématisation du sujet de recherche, le raisonnement abductif dans lequel nous nous sommes aisément retrouvée ainsi que la proximité particulière que nous entretenons avec les instituts de recherche en général et nos terrains de recherche en particulier.

### **1.1 Une problématisation construite sur la base d'un questionnement managérial**

Au départ, il y eut une demande de conseil pour un objet défini et prescriptif : une formation à destination des responsables d'équipe scientifique incluant une compréhension de ce que

---

<sup>36</sup> Nous reprenons en cela la définition de Piaget unanimement citée : « l'épistémologie est l'étude de la constitution des connaissances valables » (1967)

pourrait être une stratégie d'équipe et un accompagnement dans sa formalisation. Vaste besoin. Quel était l'origine du problème opérationnel ? Les responsables d'équipe ne semblaient pas toujours projeter leur équipe dans le futur.

Nous avons alors décidé de ne pas traiter cette demande en termes de conseil ou de formation par manque de données sur le 'pourquoi', mais de reformuler cette thématique sous la forme d'un problème de recherche, et plus particulièrement d'une thèse. « *Dans une approche très inductive et relevant par exemple d'une approche interprétative, le chercheur part souvent avec une question très large et un terrain de recherche. Son objet de recherche va véritablement émerger à mesure que sa sensibilité et sa compréhension du contexte se précisent* » (Allard-Poesi et Maréchal, 2007, p.50).

Nous avons dû écarter l'idée d'une recherche-intervention, car nous n'avons pas eu l'autorisation de la direction (du centre de recherche) pour cette méthodologie, considérée comme intrusive.

Notre objet de recherche a évolué une première fois quand nous avons eu l'opportunité d'observer des 'moments' dans la construction des plans stratégiques de nos deux terrains de recherche : nous avions alors l'occasion d'enrichir notre étude en la liant à une construction collective.

Puis il a évolué une seconde fois quand notre revue de littérature a fait émerger l'importance de la pratique des cadres intermédiaires dans la formation de la stratégie, le questionnement sur la pratique pouvant être d'ordre méthodologique et/ou ontologique.

Notre problématique s'est précisée et notre question de recherche est alors devenue claire, nous cherchions à comprendre comment le cadre intermédiaire scientifique intégrait dans ses pratiques la stratégie de son institut.

## 1.2 Un raisonnement abductif

Notre recherche s'intéresse à mieux comprendre des responsables d'équipes scientifiques dans leurs pratiques. C'est une recherche qualitative, qui « *s'efforce d'analyser les acteurs ou agents comme ils agissent. Elle s'appuie sur leurs discours, leurs intentions, (le pourquoi de l'action), les modalités de leurs actions et interactions (le comment de l'action).* » (Dumez, 2016, p.12).

Notre démarche consiste alors à donner du sens à nos données empiriques, elles-mêmes issues d'un contexte complexe. Nous avons procédé par un raisonnement abductif qui nous a permis de « *proposer de nouvelles conceptualisations théoriques valides et robustes, rigoureusement élaborées* » (Charreire Petit et Durieux, 2007, p.62). David (1999) précise que ce type de raisonnement est fait d'allers-retours entre des données empiriques et des connaissances théoriques.

« *L'abduction est l'opération qui n'appartenant pas à la logique permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses (...) l'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* » (Koenig, 1993, p.7 cité par Charreire Petit et Durieux, 2007, p.62).

Bien que recherchant des causes, l'abduction ne se veut pas être prédictive. Elle émet des hypothèses, à tester par la suite. Pour cela, il est souhaitable de « *se mettre en position d'étonnement, prêter attention aux écarts et à l'inattendu, changer d'horizon ou se réorienter pour accueillir le donné de l'expérience qui ne cadre pas avec nos attentes sont des comportements qui caractérisent les pratiques abductives* » (Catellin, 2004, p.184).

Ce type de raisonnement est souvent comparé dans la littérature à celui des médecins pour établir leur diagnostic et des détectives pour lier des indices entre eux (Catellin, 2004). Il est aussi répandu parmi les praticiens du conseil qui veulent répondre au besoin réel de leur client et non au besoin annoncé, ou lorsqu'ils font de la médiation.

Son utilisation nous a paru naturelle, elle était pour nous reliée et à notre nature, et à notre objet d'études que sont les pratiques. Sous forme de clin d'œil, nous pouvons noter que certaines théories de la pratique font aussi référence à la pratique médicale pour mieux se définir (Turner, 1994).

Très tôt dans notre étude, nous avons ouvert un fichier appelé « étonnements » qui gardait la traçabilité de remarques ou d'observations inattendues ou incongrues.

Bien que connaissant le terrain, nous nous sommes efforcée de garder cette capacité à toujours nous laisser surprendre par les acteurs, par leurs propos. Nous nous sommes donc laissée étonner, parfois même amuser par l'inattendu (propos ou attitudes, incohérences ou incongruités), et en avons gardé la trace.

## 1.3 Une proximité particulière vis à vis de nos terrains de recherche

Dans un premier temps nous insisterons sur la relation spécifique que nous entretenons avec notre terrain de recherche, puis dans un second temps, nous spécifierons la nature des connaissances produites.

### 1.3.1 Distance avec le terrain de recherche

Nous intervenons dans une pluralité d'organismes de recherche académique depuis 15 ans en tant que consultante et formatrice, et plus particulièrement sur nos propres terrains (Inra et Inria) depuis 10 ans.

Dans ces deux organisations nous avons rencontré au moins 600 chercheurs. Notre travail s'articule autour de thématiques dont certaines peuvent être très impliquantes pour eux. Par exemple nous intervenons pour essayer de résoudre des difficultés ressenties par les chercheurs dans leurs relations avec leurs collègues statutaires ou contractuels, comme les chercheurs, les postdocs ou les doctorants. Nous pouvons aussi travailler avec eux à mieux comprendre les changements organisationnels qu'implique un mode projet, à fluidifier l'information ou encore à rendre un laboratoire plus cohésif, donc souvent à contrebalancer les effets d'une dynamique centrifuge par une dynamique plus centripète.

Nos interlocuteurs se trouvent à tous les niveaux de l'organisation : direction d'un centre de recherche, fonctions de support à la recherche (RH) et chercheurs (chercheurs, enseignant-chercheurs, chercheurs contractuels).

Ce travail est un travail de consultante, non un travail de recherche : la méthodologie et la finalité sont totalement différentes.

Pour autant, le cadre en est le même : nous sommes immergée dans le contexte de la recherche publique depuis longtemps et les rapports interpersonnels sont souvent installés. Les raisonnements, les attitudes, les réactions, les problématiques, les contraintes, les « codes » nous sont familiers.

De fait, les chercheurs-répondants et/ou observés, que nous les connaissons ou non, nous ont toujours réservé un accueil franc et direct, un regard bienveillant, chaleureux, spontané. Le tutoiement était établi d'entrée, comme pour une rencontre entre collègues ou entre personnes ayant la volonté inconsciente de spontanément réduire les distances entre elles. De notre côté, une empathie développée avec les années nous permettait de comprendre les hésitations des

répondants, les phrases convenues, les versions idéalisées de leur réalité, et nous poussions toujours notre questionnement pour nous rapprocher d'une certaine sincérité, dans le but de coller au plus près à ce qu'ils pourraient nous délivrer comme étant leur réalité.

Consciente de cette proximité nous n'avons pas cherché à la nier, nous avons simplement décidé de séparer au mieux les thématiques propres à notre travail de consultante de celles propres à notre travail de doctorante.

A l'exception d'une seule fois. Et cette fois nous a justement permis d'assumer cette posture.

L'occasion était tentante : un jour, une demande d'action de conseil nous a mis en situation de joindre les deux casquettes : elle était axée sur la fabrique et l'intégration de la stratégie par l'ensemble du personnel d'un centre de recherche académique, chercheurs et fonctionnels. En accord avec notre directeur de thèse, nous avons travaillé notre action de conseil comme une recherche-intervention, en prenant des notes et en enregistrant chaque moment de l'intervention, de façon à nous laisser la possibilité d'intégrer ou non cette action dans notre recherche.

A l'issue, nous avons convenu de ranger ce moment dans la case « action de conseil », car nous n'avions pas réussi à garder les deux casquettes distinctes.

Ces deux exigences antagonistes avaient limité notre capacité à mener sereinement et rigoureusement une double réflexivité, c'est-à-dire notre capacité à nous positionner acteur et miroir de nous-même.

Dès lors, nous nous sommes surtout efforcée à séparer le mieux possible notre point de vue de celui des répondants (Dumez, 2016).

### 1.3.2 Une posture proche de l'interprétativisme

Une première approche sera de suivre l'essai écrit par Rheinberger (2014), qui nous permet de rendre compte du processus de création des connaissances dans une dynamique historique, axé sur la transition d'une science unique à une pluralité de sciences.

Pour lui, le point de bascule se situe au XX<sup>e</sup> siècle, siècle qui vit un déplacement de la réflexion épistémologique « *s'accompagnant d'une inversion du problème même. La réflexion entre concept et objet, regardée du point de vue du sujet connaissant fut remplacée par la réflexion sur la relation entre objet et concept, étudiée du point de vue de l'objet à connaître (...) ce qui déplaça le questionnement sur les conditions à créer afin que les objets deviennent dans des circonstances déterminées des objets de connaissance empirique* » (Rheinberger, 2014, p. 3)

A ce sujet, Martinet et Pesqueux (2013) insistent sur l'importance de l'épistémologie dans les sciences de gestion, et effectivement, cette affirmation résonne avec les échanges que nous avons eus avec les différents acteurs de notre étude empirique au sujet de la scientificité de notre recherche.

Certains auteurs ont défini finement les différentes postures épistémologiques adoptables en sciences de gestion. Par exemple, Avenier note l'apparition ces trente dernières années d'au moins cinq cadres épistémologiques en sciences de gestion, ces cadres étant issus d'un spectre allant du positivisme au constructivisme selon Guba et Lincoln (Gavard-Perret, 2012 ; Avenier et Thomas, 2012).

D'autres ont remis en question ou ont souhaité dépasser un clivage qui se voudrait net entre paradigmes positiviste et constructiviste (David, 1999 ; Corbel *et al.* 2007), et qui est de moindre importance dans les faits tant que la cohérence du design de la recherche prime (Dumez, 2016).

Dans notre travail de doctorante nous avons réalisé que nous ne voulions pas co-construire un objet de recherche, mais simplement comprendre au mieux la lecture que les acteurs faisaient de leur réalité sociale, de ce qu'ils vivaient en termes de fabrique de la stratégie, chacun avec sa propre grille. Leurs intentions, leurs motivations, leur raisonnement. Et les écouter nous amenait à rebondir sur leurs propos, à préciser nos questions, à découvrir de nouvelles facettes de leur préoccupation.

Nous nous reconnaissions dans la définition de Allard-Poesi et Maréchal (2007) « *L'activité scientifique n'est pas portée par un objet à connaître extérieur à elle-même [...] mais consiste à développer une compréhension de la réalité sociale qu'expérimentent les sujets étudiés.* (p.43) » ainsi que dans l'intention suivante : « *L'objet émane de l'intérêt du chercheur pour un phénomène et se précise à mesure que sa compréhension, par l'empathie et une adaptation constante au terrain, se développe. Ce n'est finalement que lorsque le chercheur aura développé une interprétation du phénomène étudié qu'il pourra véritablement définir les termes de son objet. L'objet revêt sa forme définitive de façon quasi concomitante avec l'aboutissement de la recherche.* » (Allard-Poesi et Maréchal, 2007, p.43).

Dans une posture interprétativiste, « *la 'réalité' (l'objet) est dépendante de l'observateur (le sujet). Elle est appréhendée par l'action du sujet qui l'expérimente.* (Perret et Séville, 2007, p.19) ».

La réalité sociale que nous cherchons à comprendre repose sur la vision qu'ont les responsables d'équipe scientifique de la façon dont ils s'emparent (ou non) de la stratégie de leur institut et de leur propre rôle dans le processus de création de celle-ci. Elle est créée dans l'interaction et dans les actions des responsables, et nous captions cette réalité au travers des interviews et des observations que nous avons menées.

Notre objectif est donc de chercher à comprendre. Et en cela nous suivons la définition de Perret et Séville : « *Comprendre, c'est à dire donner des interprétations aux comportements, implique nécessairement de retrouver les significations locales que les acteurs en donnent, c'est à dire les significations situées (dans l'espace) et datées (dans le temps)* » (Perret et Séville, 2007, p.24).

La connaissance de longue date que nous avons du contexte dans lequel évolue les acteurs de nos terrains, bien que forcément incomplète, nous permet néanmoins de faire des liens contextualisés.

Nous allons dans la partie suivante insister sur notre stratégie de recherche, et nous assurer que notre objet de recherche et la stratégie de recherche choisie sont en cohérence.

## 2 Une stratégie de recherche basée sur 2 études de cas

Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons choisi une stratégie basée sur l'étude comparative et approfondie de deux cas. Nous expliquerons dans un premier temps en quoi ce choix est cohérent avec notre recherche, et dans un second temps pourquoi les deux terrains, Inra et Inria, sont les organisations de recherche idoines.

### 2.1 **Intérêt de ce choix**

Nous avons choisi de répondre à notre question de recherche en utilisant une méthode qualitative et la stratégie de l'étude de cas, que Yin (2003) préconise quand il s'agit de répondre aux questions cherchant le comment ou le pourquoi. De plus, elle permet d'observer un phénomène contemporain dans un contexte quotidien, particulièrement lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes, ce qui est ici notre cas.

Par ailleurs, bien que des stratégies de recherche de type ethnographiques, biographiques ou discursives soient aussi utilisées par le courant strategy-as-practice, la méthode de l'étude de cas reste la plus fréquente (Golsorkhi *et al* 2010 ; Golsorkhi, *et al*, 2015) pour révéler les pratiques activées par les praticiens de la stratégie.

Compte tenu de notre choix, notre stratégie de recherche va se baser sur la comparaison de deux études de cas approfondies, ce qui, en usant d'une logique de réplication, peut accroître la robustesse de notre recherche et sa validité externe (Yin, 2003). Surtout, la comparaison inter-cas nous permet de spécifier comment deux organisations élaborent une réponse singulière ou commune face à la même problématique. Les critères que nous retiendrons pour guider notre comparaison proviennent de leur lien avec la détermination de la fabrique de la stratégie. « *Toute organisation d'une certaine taille est bureaucratisée à un certain point, ou, pour employer une expression différente, on y observe des comportements plus ou moins stables fondés une structure de rôle et de tâches spécialisées* » (Perrow, 1970, p.50, cité par Mintzberg, 1986, p.100). Il s'agit pour l'essentiel de l'âge de l'organisation, de sa taille, de la longueur de sa ligne hiérarchique, de la structure interne de son cœur opérationnel ainsi que de sa dispersion géographique, et donc la déclinaison du pouvoir hiérarchique.

Aussi comme le souligne Yin (2003), notre démarche n'a pas pour objectif de produire une loi universelle et nos résultats ne sont pas des échantillons dont on pourrait se servir à des fins de généralisation statistique. L'étude de cas a pour objectif une « généralisation théorique ».

L'objectif de l'étude de cas est ici cohérent avec une posture interprétativiste : « *Les interprétativistes et les constructivistes remettent en cause la primauté de la logique déductive et le caractère universel des critères de validité proposés par les positivistes. Pour les interprétativistes, les critères de validité sont d'une part le caractère idiographique des recherches et d'autre part les capacités d'empathie que développe le chercheur.* » (Perret et Séville, 2007, p.29).

Aussi, elle n'a pas pour objectif une généralisation statistique mais, ce que Yin appelle la généralisation analytique (Yin, 2003), c'est-à-dire l'établissement de patterns potentiellement applicables à d'autres contextes. Hlady-Rispal (2000) ajoute l'étude de cas peut « générer une théorie ou fournir une description ». La génération de théorie serait pertinente dans le cas de théories incomplètes, et l'illustration dans le cas d'une théorie clairement exposée, que l'étude permettrait alors d'infirmer ou de renforcer.

« *Elle peut sans doute créer des cadres théoriques nouveaux ou aider à voir d'une façon nouvelle des cadres théoriques existants. Pour cela, un seul cas peut suffire* » (Dumez, 2016, p. 195). Et de préciser « *Il faut qu'elle [la théorie] ne relève ni de la loi générale, ni de l'explication adhoc des événements. Il faut qu'elle soit de nature intermédiaire, de moyenne portée disait Merton : générale, mais contextualisée.* » (Dumez, 2016, p.184).

## 2.2 Sélection et justification des cas

Nous avons utilisé plusieurs critères de sélection.

Il fallait premièrement que le terrain soit relativement original par rapport à la littérature existante dans le contexte des organisations publiques de recherche.

Deuxièmement, nous souhaitions des terrains dont l'organisation était telle qu'elle nous permette un accès direct et facilité aux cadres intermédiaires scientifiques et à la direction.

Troisièmement, nous avions une contrainte méthodologique forte croisée avec une contrainte temporelle. Nous souhaitions que notre terrain se retrouve dans un processus d'élaboration d'une planification stratégique dans le même pas-de-temps que notre thèse. Ce critère figure parmi les plus importants de notre cadre conceptuel. Notre revue de littérature a mis en lumière que la planification stratégique était un moment pertinent pour une analyse de la fabrique de la stratégie quel que soit le type d'organisations, car il y apportait un éclairage particulier. Cette proximité temporelle était donc particulièrement importante à nos yeux. Quatrièmement, l'output d'une planification stratégique est le plan stratégique, c'est-à-dire un document plus complet que le seul contrat d'objectifs et de performance signé entre une organisation publique et ses tutelles, dont on peut penser que l'animation innervera de façon intéressante l'organisation.

Nous avons sciemment mis de côté une étude du cas des universités pour plusieurs raisons, non priorisées :

- a) Elles ont beaucoup été étudiées dans la littérature. Même si le modèle universitaire anglo-saxon n'est pas comparable au modèle français (fonds privés, système payant et statut non comparable) l'évolution des universités françaises et leur interaction avec l'état, les modes projets ou autres AERES/HCERES a aussi été décrite (Musselin, 2000, 2009 ; Barrier 2010, 2011 ; Debailly et Pin, 2012). Nous avons bien sûr mobilisé cette littérature à titre de comparaison.

- b) Leur fonctionnement potentiellement très administratif et un organigramme plus complexe (avec une dimension Formation) nous a paru être un frein aux connexions directes que nous voulions créer avec les chercheurs et avec la direction.
- c) Un échantillon était plus difficile à développer car nous ne connaissions directement qu'une seule université parisienne.
- d) Les enseignants-chercheurs ont une charge assez importante d'enseignement. Par interprétation pure, nous avons envisagé que nous aurions moins de données sur leur relation avec la stratégie de leur université. Ceci aurait pu donner une typicité à notre recherche, et nous avons souhaité l'éviter.

La recherche académique française se fait aussi dans des EPIC, type CEA, ou dans des EPST, type CNRS, INSERM, INRA, INRIA, etc<sup>37</sup>. Nous avons décidé de développer notre recherche auprès d'EPST, c'est à dire auprès d'instituts de recherche publique, dont les chercheurs ont le statut de fonctionnaire, et qui font de la recherche à plein-temps, sans charge d'enseignement.

Leurs caractéristiques principales sont les suivantes :

- a) Les EPST font par définition de la recherche finalisée, même si certains développent aussi de la recherche fondamentale. Cette recherche doit avoir un impact sur la société, la relation recherche-industrie est donc plus fréquemment installée auprès des équipes.
- b) Leur organisation interne les amène à une centralisation plus marquée que les universités, et la problématique de la fabrique de la stratégie pouvait y être intéressante à étudier.
- c) Nous n'avons trouvé que peu de littérature sur ces établissements spécifiques de recherche, le CNRS captant la majorité des études.
- d) Un échantillon de convenance nous semblait assez facile à créer car nous étions assez bien identifiée dans au moins 6 instituts de recherche de ce type.

---

<sup>37</sup> Nous reviendrons sur ces définitions au chapitre suivant, dans la présentation plus précise de nos cas.

Nous avons ainsi fixé notre choix sur deux organismes de recherche publique de type EPST, l’Inra et Inria<sup>38</sup>, qui élaboraient leur plan stratégique à peu près au même moment : l’Inra était en train de le finaliser, Inria allait commencer.

Enfin, notre dernier critère portait sur un fort contraste entre les deux cas, avec des propriétés internes spécifiques non partagées (Miles *et al.*, 1994/2014), comme nous le verrons dans le chapitre suivant, la présentation de nos terrains de recherche.

### 3 Collecte des données et analyse

Dans cette partie, nous passerons en revue les données collectées terrain par terrain.

#### 3.1 Collecte sur le terrain

##### *Quelques définitions :*

Nous souhaitons préciser que, dès lors, nous inclurons sous le terme « membre de la direction » toute personne ayant une fonction de direction et à ce titre membre de l’équipe de direction des organisations étudiées. Cet amalgame nous permet de préserver au mieux l’anonymat des cadres supérieurs, dont le nombre restreint pourrait faciliter l’identification, ce que nous souhaitons éviter. En effet, c’est aussi à cette condition que nous avons pu avoir un accès privilégié à ces fonctions, ainsi qu’à des propos plus informels et donc plus impliquants.

Les « cadres intermédiaires scientifiques » sont les « responsables d’équipe-projet » ou « directeurs d’unité » de nos deux terrains. Ce terme ne recouvrira donc pas les chercheurs ayant juste une fonction d’animation, qu’elle soit transverse ou verticale, bien qu’il puisse leur convenir dans une autre perspective que celle de notre étude.

Les « chercheurs à responsabilité transverse » représenteront ces scientifiques qui ont une double fonction, la recherche et l’animation de la recherche, qu’elle soit disciplinaire ou transverses à un centre géographique.

---

<sup>38</sup> L’INRIA a effectué en 2011 un changement d’identité visuelle, l’amenant à remplacer l’acronyme ‘INRIA’ (Institut National de Recherche en Informatique et en Automatique) par la marque ‘Inria’. En conséquence, les chercheurs ne travaillent plus à l’INRIA mais *chez Inria*. Dès lors, nous parlerons de l’Inra et d’Inria.

Les « chercheurs permanents » représenteront tous les chercheurs autres que les responsables d'équipe.

### ***Composition de l'échantillon qualitatif :***

Notre unité d'analyse est le cadre intermédiaire scientifique d'une organisation de recherche publique. Notre objectif est de nous centrer principalement sur les responsables d'équipes-projets (nom utilisé à Inria) ou directeurs d'unité (nom utilisé à l'Inra), mais aussi de les intégrer dans un environnement plus large.

L'échantillon de nos répondants est un échantillon de convenance, à partir duquel nous avons souhaité prendre en compte la diversité de nos terrains : ceci nous a permis de tendre vers une certaine représentativité (par exemple géographique, fonctionnelle).

Ainsi nous avons cherché à interviewer, sur des questions similaires mais adaptées, les niveaux hiérarchiques supérieurs et des membres de l'équipe des responsables d'équipes, ainsi que des représentants de fonctions scientifiques transverses ceci afin d'établir au mieux la triangulation de nos données (Yin, 2003).

#### **3.1.1 Cas n°1 : INRIA**

Les données de chaque cas suivront le même plan, à savoir les données primaires d'une part, composées d'interviews et d'observations, les données secondaires d'autres part, composées de document internes ou publics.

##### **a) Données primaires :**

###### Entretiens :

Le nombre et la fonction des répondants sont spécifiés dans le tableau ci-après :

Nombre de répondants	Fonctions
3	Membres de la direction générale et directeurs de centre
16	Responsables d'équipes
5	Délégués scientifiques et chercheurs ayant des responsabilités transverses
5	Chercheurs permanents membres d'une équipe
30	Total

6 femmes et 22 hommes ont été interviewés, soit un total de 28.

Le total effectif du nombre de « fonctions » est de 30 car deux personnes avaient une double casquette, et figurent à ce titre deux fois.

*Nombre d'entretiens* : Nous avons interrogé 28 personnes au cours de 30 entretiens puisque 2 personnes ont été interrogées deux fois.

Emails :

Nous avons aussi utilisé le moyen de communication écrit qu'est l'email pour obtenir des données complémentaires, principalement sur 7 entretiens.

Nous y avons vu un double avantage :

- valider une information et/ou réactualiser une compréhension suite à un événement précis, sans repasser par un processus de demande d'interview.
- nous permettre d'obtenir chez le répondant une précision dans le langage ou la pensée, que nous n'avions pas forcément à l'oral. A contrario, la réponse pouvait être moins spontanée.

Ainsi nous pouvons comptabiliser 10 emails pertinents.

Représentativité des entretiens :

Nous avons veillé à une certaine représentativité, même si elle n'a pas été notre moteur de recrutement.

*Géographique* :

- La totalité des 8 centres géographiques Inria ont tous été représentés à travers une ou plusieurs interviews de responsables d'équipes-projets.

*Fonctionnelle* :

- Nous avons pu interviewer deux directeurs de centre et un membre de la direction générale. Pour préserver leur anonymat, ils sont regroupés sous le label 'Direction' dans nos résultats.
- Les 5 chercheurs permanents (non responsable d'équipe-projet) interviewés ont été choisis pour leur appartenance à une équipe-projet dont nous avions/allions interviewé/er le responsable d'équipe, ce qui nous permettait de croiser les données.

Tous les entretiens ont eu lieu soit dans le bureau des répondants en entretien physique face à face, soit par un outil de visioconférence. La visioconférence permet de s'adapter au mieux à l'emploi du temps du répondant et de garder l'authenticité de la relation (Sullivan, 2012). Mais surtout, dans ce cas précis, elle entre en résonnance avec leurs méthodes usuelles de

travail. Seuls deux entretiens ont eu lieu par téléphone, sans voir la personne. Les entretiens ont tous été enregistrés et retranscrits.

L'ensemble des interviews et des observations a été mené à partir d'octobre 2016 jusque juillet 2018, période cœur du processus de planification stratégique. Puis nous sommes revenue sur notre terrain début 2019 pour recueillir des précisions suite à quelques interrogations que nous avions eues.

Les observations non participantes :

Nous avons pu observer, par visioconférence ou physiquement des réunions de travail dont l'objet est l'élaboration du projet scientifique de l'institut.

Nombre d'occurrences	Objet observé
1	Réunion du groupe de travail dédié au plan stratégique
2	Réunions de l'ensemble des délégués scientifiques
2	Réunions de la direction générale déléguée à la science
2	Présentations à deux centres géographiques du plan stratégique en cours d'élaboration
3	Journées d'évaluation des équipes-projets
10	Total du nombre d'occurrences

Ramenées en décompte horaire, ces observations ont totalisé 6 journées.

Ces observations n'ont pas toutes été enregistrées mais des notes ont été prises sur le contenu. Nous travaillions en amont un plan d'observation, que nous complétions sur place. Nous avons tâché de prendre en compte à la fois les objectifs et le déroulé des moments que nous observions, mais aussi les pratiques sur lesquelles s'appuyaient les participants, que nous annotions d'une autre couleur dans notre fichier (humeur, réaction, questionnement, objets).

**b) Données secondaires :**

Nous avons eu accès aux comptes rendus de réunions auxquelles nous n'avions pu assister, des copies d'emails et de documents internes d'organisation. Nous ont été fournis aussi deux livres sur l'histoire d'Inria<sup>39</sup>.

---

<sup>39</sup> *Histoire d'un pionnier de l'informatique* (Beltran et Griset, 2007) et *Jacques-Louis Lions, Un mathématicien d'exception* (Dalmedico, 2005)

Tous ces documents nous ont été fournis de façon très spontanée pour nous aider à avoir une vue la plus juste possible des interactions dont nous n'avions pas été directement informée.

En libre accès : nous avons utilisé les données en libre accès que nous avons pu trouver sur le site internet, en particulier l'historique des plans stratégiques, les bilans sociaux, les rapports d'activité, la présentation de la stratégie de l'institut par lui-même.

### 3.1.2 Cas n°2 : INRA :

Pour souligner la symétrie de notre approche méthodologique pour nos deux terrains, nous avons repris exactement les mêmes termes concernant les descriptions de notre seconde étude de cas.

#### a) Données primaires :

##### Entretiens :

Le nombre et la fonction des répondants sont spécifiés dans le tableau ci-après :

Nbre de répondants	Fonctions
4	Membre de la direction générale + chefs de départements (actuels ou anciens)
2	Chefs de département adjoints
7	Directeurs d'unité
4	Animateurs d'équipe (actuels ou anciens)
3	Chercheurs ayant des responsabilités transversales
20	Total

10 femmes et 8 hommes ont été interviewés, soit un total de 18 personnes.

Le total effectif du nombre de « fonctions » est de 20 car deux personnes avaient une double casquette, et figurent à ce titre deux fois.

*Interviews de circonstance* : 4 personnes, dont les interviews sont intervenues en début de thèse, ont servi d'entretiens exploratoires et n'ont pas été transcrrites.

*Nombre d'entretiens* : Nous avons interrogé 18 personnes au cours de 21 entretiens puisque 3 personnes ont été interrogées deux fois.

##### Emails :

Dans ce terrain comme dans le précédent, nous avons aussi utilisé le moyen de communication écrit qu'est l'email pour obtenir des données complémentaires, principalement sur 2 entretiens.

Nous y avons vu le même double avantage que précédemment :

- valider une information et/ou réactualiser une compréhension suite à un événement précis, sans repasser par un processus de demande d'interview.
- affiner la réponse de nos répondants à certaines questions. A contrario, la réponse pouvait être moins spontanée.

Ainsi nous pouvons comptabiliser 3 emails pertinents.

#### Représentativité des entretiens :

*Discipline scientifique :*

- Les 7 directeurs d'unité interviewés représentent 6 départements des 13 départements scientifiques de l'Inra

*Fonctionnelle :*

- Nous avons pu interviewer deux chefs de département et un membre de la direction générale. Pour préserver leur anonymat, ils sont généralement regroupés sous le label Direction dans nos résultats. Parfois, pour de raisons de clarté et lorsque le contexte ne permet pas de les identifier, nous précisons chef de département.
- Un des directeurs d'unité interviewé a été choisi pour son appartenance à la même unité qu'un des animateurs d'équipe interviewé, de façon à croiser les données.

#### Représentativité des unités de recherche :

- 1 dépend d'une triple tutelle,
- 4 ont une double tutelle (Université ou École d'ingénieurs),
- 2 sont uniquement rattachées à l'Inra,
- 5 dépendent conjointement de 2 départements,
- 2 sont mono département.

Tous les entretiens ont eu lieu soit dans le bureau des répondants en entretien physique face à face, soit par un outil de visioconférence, sauf un, qui n'a eu lieu qu'au téléphone, donc sans voir la personne et ses réactions.

Un entretien très court a eu lieu par email, sur un format de questions réponses, car il complétait un entretien effectué en face à face.

Les entretiens ont tous été enregistrés à l'exception d'un seul, le premier, dont la prise de note a été effectuée avec application et le compte-rendu fait aussitôt. Ils ont tous été retranscrits.

L'ensemble des interviews et des observations ont été menées à partir de mars 2016 jusque juillet 2017, période pendant laquelle se construisait le plan stratégique. Puis nous sommes revenue sur notre terrain à partir de octobre 2017 pour recueillir des précisions suite au changement de présidence de l'institut.

Les observations non participantes :

Nous avons pu observer, par visioconférence ou physiquement plusieurs moments reliés au processus de planification stratégique :

Nombre d'occurrences	Objet observé
2	Participation à certains moments de l'élaboration des schémas stratégiques de 2 départements
1	Participation à la présentation des schémas stratégiques d'un autre département
3	Total occurrences

Ramenées en décompte horaire, ces observations ont totalisé 4 journées.

De même que pour notre terrain n°1, ces observations n'ont pas toutes été enregistrées mais des notes ont été prises sur le contenu. Nous travaillions en amont un plan d'observation, que nous complétions sur place. Nous avons tâché de prendre en compte à la fois les objectifs et le déroulé des moments que nous observions, mais aussi les pratiques sur lesquelles s'appuyaient les participants, que nous annotions d'une autre couleur dans notre fichier (humeur, réaction, questionnement, objets).

**b) Données secondaires :**

Nous avons eu accès à des diaporamas de présentation de schémas stratégiques, des plannings, des organigrammes. Tous ces documents nous ont été fournis de façon très spontanée soit par les chercheurs soit par les chefs de département, afin que nous ayons une vue globale de leur projet au sein du département.

En libre accès : nous avons utilisé les données en libre accès que nous avons pu trouver sur le site internet, en particulier l'historique des plans stratégiques, les bilans sociaux, les organigramme et organisations intra département, intra unité, intra équipes.

### Récapitulatif des données :

Nombre d'entretiens : 54 (dont 50 ont été retranscrits et 5 étaient des entretiens de circonstance) Nombre de répondants : 46

Durée totale des entretiens : 51 heures, retranscrits sur 993 pages

Observations : 15 événements, soit environ 10 journées.

## 3.2 Grilles et outils utilisés

Lors de la collecte de nos données, nous avons utilisés 3 types d'outils : la grille d'entretien, le guide d'observation et la traçabilité de notre réflexion.

### a) Le guide d'entretien.

Nous avons adopté une posture empathique afin de « percevoir avec justesse le cadre de référence de référence [de l'autre] sans projections ni identifications parasites » (Gavard-Perret, 2012, p. 117).

Notre guide d'entretien servait de base à une discussion que nous voulions la plus libre possible à l'intérieur de thèmes prédéfinis.

A l'inverse d'un entretien traditionnel qui commencerait par des questions d'ordre général, sur la structure et l'organisation par exemple, nous avons délibérément choisi de nous centrer dans un premier temps sur l'individu en situation, dans son parcours et sa fonction actuelle.

Ainsi, nous avons organisé nos questions autour de trois thèmes :

- les données générales sur le parcours de l'individu et ses missions actuelles,
- l'élaboration du projet scientifique de l'équipe,
- sa participation au processus de formation de la stratégie, et notamment au processus de planification stratégique.

Bien entendu, il était annoncé au répondant qu'il avait loisir de casser cet ordre s'il avait envie de s'emparer d'un sujet en priorité. Cette logique était pour nous cohérente avec une démarche par la pratique centrée sur l'individu.

Cet exercice nous a paru familier, car notre activité de consultante nous a préparé pendant de longues années à manier les différents types de questions selon leurs objectifs, à creuser les réponses, à relancer des thématiques peu développées, à repérer réticences ou discours convenu.

Les questions ci-dessous sont donc données à titre indicatif, elles permettent de se faire une idée plus précise des informations recherchées.

Thèmes abordés :

- *L'individu « responsable d'équipe »*

Quand et comment avez-vous été nommé ?

Pourquoi maintenant ?

Avez-vous d'autres fonctions dans ou hors l'institut ?

Quelle est la taille et la composition de l'équipe encadrée ?

Ressentez-vous un sentiment d'appartenance dans l'équipe ? comment ?

- *L'élaboration du projet scientifique de l'équipe*

Par qui ? en combien de temps ? Comment a-t-il été écrit ?

Quels éléments indispensables doivent-ils y figurer ? Il y a-t-il des contraintes à respecter ?

Utilisez-vous des documents d'orientation stratégique ? lesquels et pourquoi ?

Comment est-il mis en œuvre ? Est-il adopté par l'ensemble de l'équipe ? sinon comment gérez-vous les écarts ?

- *La relation avec le moment de planification stratégique de l'institut*

Comment pourriez-vous décrire la stratégie de votre institut ?

Avez-vous l'impression de participer à sa construction ? si oui comment ? si non pourquoi ?

Pendant notre thèse notre questionnaire a évolué sur trois points :

- avec les premiers entretiens et les premières réponses qui ont par conséquence modifié certaines questions ;
- au fil du temps et de la progression dans l'animation de la planification stratégique ;
- en réaction avec l'approfondissement de notre revue de littérature, que nous intégrions sous forme de questions dans les entretiens suivants.

En annexe est présenté un large extrait d'entretien que nous avons expurgé des passages qui pouvaient rendre identifiable le répondant. Il était pour nous extrêmement important de respecter l'anonymat des personnes qui nous ont fait confiance, alors même que nous sommes

dans un milieu de chercheurs qui, déjà habitués à lire des thèses, le sont d'autant plus pour un sujet qui les concerne de près, et qui peut circuler au sein des directions.

Nous avions pu remarquer tout au long de notre enquête que les chercheurs étaient curieux, et voulaient spontanément connaître nos sources.

### b) La grille d'observation

Nous avons eu l'occasion de participer à des réunions et à des séminaires, et avons aussi pu observer certains comportements pendant les interventions de consultante. Nous avons utilisé les deux types d'observation, « systématique » et « flottante » (Baumard *et al.*, 2007).

#### Dans les cas d'observations systématiques :

Nous pouvions alors anticiper l'événement auquel nous étions conviée et préparer une grille d'observation. Comme précisé ci-dessus, il s'agit de 15 événements.

Etant donnée notre intention de rendre compte des actions des individus dans leur pratique stratégique, nos grilles d'observation nous servaient à formaliser le déroulement de la réunion, à la fois en termes de *quois* et de *comment*.

En parallèle, nous notions nos propres réflexions, nos étonnements, des compréhensions ou des questionnements. Ces dernières étaient annotées d'une couleur différente (parfois dans une colonne parallèle). Nous avions pris de longue date l'habitude de coucher de suite nos réflexions par écrit, de façon à nous permettre de rester concentrée sur le contenu des thèmes abordées.

Parfois nous prenions des photos pour compléter nos observations.

Aussi, nous avons toujours essayé de nous faire la plus discrète possible pour avoir moins d'impact sur les réactions des acteurs en présence. Par exemple lors de visio-conférences, après les présentations, nous écartions notre chaise pour qu'elle soit hors champ de la caméra.

#### *Grille d'observation générique :*

Nos grilles d'observation empirique se présentaient régulièrement sous la forme suivante :

- Type de réunion, participants, durée.
- Qui s'exprime ? Contenu ?

- Quel comportement l'animateur de réunion adopte-t-il pour faire dérouler ses objectifs ? Contenu ?
- Comment le message est-il reçu ? Contenu ?
- Collégialité ?
- Qui réagit ? Comment ?
- L'observateur est-il présent dans les esprits ? Contenu ?
- Ambiance ?
- Les objectifs sont-ils remplis ? Comment ?

Bien sûr les grilles étaient adaptées à chaque événement, nous ne pouvions traiter avec la même grille un séminaire de plusieurs jours et une réunion de deux heures. Mais nous avons toujours respecté le code couleur différenciant contenu et réflexions, ainsi que le fait de faire un compte-rendu à chaud si nous n'avions pas les moyens de noter *in situ*.

Dans le cas d'observations flottantes :

Dans ce second cas, notre présence n'était généralement pas due à une invitation mais procédait d'un autre événement, par exemple notre présence (dans le cadre de notre profession) pour une formation ou du conseil. Nous avons comptabilisé 6 événements concernant Inria, et 5 concernant l'Inra.

Ce type d'observations nous permettait soit de générer de nouvelles réflexions, opérationnalisées par la suite sous forme de nouvelles questions dans notre grille d'entretien, soit de compléter ou de corroborer des données déjà obtenues. Nous avons beaucoup utilisé ce type d'observation.

**c) La traçabilité de nos réflexions**

La réflexivité fait pour nous partie des outils d'aide à la recherche. « *La description des interactions entre le chercheur et son terrain lui permet de réfléchir aux impacts de sa position d'observateur sur les données recueillies ou « construites » lors des observations* » (Gavart-Perret *et al.*, 2012, p.198). Afin d'organiser la traçabilité de la réflexivité, nous avons utilisé un carnet de bord pour noter nos réflexions sur deux sujets : réflexions sur la question de recherche et l'évolution de la question de recherche ; réflexions sur la relation du chercheur au terrain.

Nos réflexions pouvaient faire suite à des observations contradictoires ou non, aux discussions que nous avions avec notre encadrant, aux retours de séminaires doctoraux, aux

apports des séminaires de laboratoire ; elles pouvaient toucher un concept, une méthode, l'articulation des deux. Nous les avons reprises au moment de la rédaction de ce mémoire.

Pour accroître la validité du construit, nous avons cherché comme préconisé par Hlady-Rispal (2000/2015) à multiplier les sources de collectes de données (écrites, orales, primaires et secondaires).

Parfois nous avons fait suivre un entretien oral de demandes de précision écrites (emails), comme expliqué plus haut, nous avons aussi fait valider ou corriger l'essentiel de nos schémas par les acteurs eux-mêmes. Nous avons présenté des résultats partiels par deux fois à la direction dans un de nos terrains, ce qui nous a permis d'observer les réactions, de valider notre interprétation de leur réalité, et ainsi de recontextualiser nos résultats (Gavard-Perret *et al.*, 2012).

## 4 Interprétation et présentation des résultats

Ordonner des données qualitatives est un préalable à leur interprétation. Le risque de circularité soulevé par Dumez (2016) peut conduire à confirmer ses cadres théoriques sans s'éveiller à d'autres perspectives. Nous avons ainsi construit notre propre cadre théorique, présenté au chapitre précédent, au travers duquel nous analysons la fabrique de la stratégie.

Nous allons ci-après expliquer comment nous mobilisons notre cadre conceptuel pour identifier et faire ressortir les pratiques des cadres intermédiaires dans la fabrique de la stratégie.

Puis nous détaillerons notre codage, second filtre indispensable à l'analyse de nos données. Enfin nous expliciterons le cadre général de la présentation de nos résultats.

### 4.1 Lien avec le cadre conceptuel

Afin de répondre à notre question de recherche et comprendre comment le responsable d'une équipe scientifique intègre dans ses pratiques la stratégie de son institut, nous mobilisons donc notre propre cadre conceptuel. Il permet, comme nous l'avons déjà souligné, de prendre en compte entre autres le contexte particulier de notre recherche, le lien entre stratégie émergente et stratégie planifiée entre stratégie individuelle et stratégie collective, le moment atypique de l'animation de la planification stratégique dans une organisation et enfin le rôle singulier d'un cadre intermédiaire scientifique dans une organisation de recherche publique.

Nous avons dans un premier temps relu les interviews en faisant preuve d'une attention *flottante*, cité par Dumez comme une technique s'appuyant sur la lecture de l'exhaustivité des entretiens (et pour nous aussi des notes prises lors de nos observations) « *sans stabilobosser [...] pour s'imprégner du matériau dans sa globalité* » (Dumez, 2016, p.70).

De fait, nous avons mûri l'ensemble de ces données pendant de longues semaines en tâches cachées, nous demandant comment leur donner du sens et, si et comment elles pouvaient être articulées avec les concepts de fabrique de la stratégie, middle mangers et éléments de pratique. Pour Dumez, agir ainsi aide à prévenir du risque de circularité.

Ceci était pour nous une précaution indispensable car nous voulions reprendre une distance nécessaire avec notre terrain et nos données, et ainsi nous laisser à nouveau étonner : « *le résultat est l'émergence de thèmes, qui peuvent être surprenants et peuvent remettre en cause les cadres théoriques attendus* » (Dumez, 2016, p.70).

Comme mentionné dans le chapitre précédent, nous souhaitions observer le cadre intermédiaire en tant qu'acteur et le cadre intermédiaire en tant qu'acteur de liaison entre les niveaux organisationnels. L'attention flottante ainsi que la maturation ont alors fait émerger deux praxis, qui nous permettaient d'analyser cette situation globale : la conduite du projet scientifique de l'équipe et l'élaboration du projet scientifique de l'institut, moment clé du processus de planification stratégique. Ces deux praxis représentent des niveaux organisationnels différents et sont liés par des éléments de pratiques. Ce sont ces éléments de pratiques que nous allons mettre en valeur.

## 4.2 Le codage

Ce cadre nous a donné un sens pour la présentation de nos résultats. Une fois ce sens trouvé, nous avons cherché à l'éprouver. Nous avons ainsi usé d'une « *relecture constante des données à la lumière de renseignements dissonants, la recherche de théorie rivales ou de propositions contradictoires* » comme le propose Hlady-Rispal (2000/2015).

Pour les praxis « conduite d'une équipe scientifique » et « élaboration du projet scientifique de l'institut » nous avons procédé par codage *a priori*.

Le codage *a priori* se base entre autres sur des « *caractéristiques inspirées par la définition d'un concept* » (Gavard-Perret, 2012, p.287).

- a) Nous étudions les pratiques des responsables d'équipes scientifiques.

Nous avons procédé en deux temps :

- Dans un premier temps nous avons donc spécifié les « manières de faire et de dire » (Schatzki, 2001) mobilisées par les cadres intermédiaires, et codé nos entretiens en fonction.
- Dans un second temps, nous avons cherché à faciliter la lecture de ces éléments de pratique et les avons regroupés en catégories suivant la définition de Reckwitz citée plus haut. Ceci nous a permis un second niveau d'interprétation des pratiques. Nous avons ainsi doublement codé les pratiques.

Le premier temps a alors fait émerger une question : comment différencier puis traiter les éléments de pratique liés à la fabrique de la stratégie et les éléments de pratique liés à une situation plus ordinaire de la pratique du cadre intermédiaire ? En effet, nous avons précisé que la définition de Reckwitz nous permettait « d'embrasser la pratique du cadre intermédiaire dans sa relation avec la fabrique de la stratégie ». Par ailleurs, nous avons aussi mentionné que notre grille d'entretien débutait par une première série de questions délibérément axées sur le répondant et une partie de son parcours. Ces questions avaient une double fonction : nous apporter des éléments de contexte (qui parle et d'où parle-t-il ?) et l'engager dans une démarche narrative pour aborder par la suite la thématique de la stratégie. Or les réponses à ces questions de mise en confiance nous sont apparues être, elles aussi, liées à la stratégie. La personne, son parcours, et par là la cause de son engagement en tant que cadre intermédiaire scientifique, responsable d'une unité de recherche, devenait un élément de la pratique liée à la fabrique de la stratégie.

Nous avons donc fait le choix de coder non seulement les éléments de pratique directement liés à la fabrique de la stratégie *au présent*, mais aussi ceux liés à l'individu qui porte l'activité stratégique, ce qui nous a amené à intégrer et coder un élément de pratique comme « comment est devenu DU » (donc *au passé*) ou simplement « perception de son propre institut ».

De la même façon, nous avons fait le choix de relier la fabrique de la stratégie aux interactions managériales du cadre scientifique, que cela soit avec son équipe ou avec la direction, ce qui nous a amenée à coder des éléments de pratique tels « gère l'argent », « liens avec le département ».

Coder les éléments de pratique nous a confrontée à la difficulté du niveau de découpage de la pratique. La littérature montre que les auteurs ont fait des choix. A titre d'illustration, Schatzki va distinguer les pratiques intégratives, qui sont des entités complexes liant de multiples actions, projets, finalités et émotions (comme faire à manger, négocier, les pratiques religieuses etc.) des pratiques dispersées (Schatzki, 1996). Shove, Pantzar et Watson (2012)

ne se retrouvent pas dans ce découpage qu'ils trouvent parfois impossible à réaliser et préfèrent une distinction à base des concepts de compétences, de significations et d'objets.

La logique qui a sous-tendu nos choix a donc été de prendre en compte ce qui pouvait avoir un impact dans une activité de fabrique de la stratégie du cadre intermédiaire du point de vue du répondant : ce qui faisait lien à ses yeux. Ces éléments de pratique seront contextualisés dans le chapitre présentant nos résultats, ce qui permettra de les situer dans une analyse globale.

Et notre second filtre, à savoir regrouper les éléments de pratique en catégories respectant la définition de Reckwitz, nous permettait d'ordonner notre restitution.

Dans le cas d'Inria, ce premier codage nous a permis d'identifier 35 éléments de pratique.

Dans le cas d'Inra, nous avons identifié 30 éléments de pratique pour les directeurs d'unité, et 4 pour les animateurs d'équipe.

Nous avons codé séparément les praxis Conduite d'une équipe et Elaboration du projet scientifique de l'institut. Nous avons ainsi codé d'une part 65 manières de faire et de dire pour les responsables d'équipe scientifique, et 30 éléments de pratique collective pour l'élaboration du plan stratégique.

Exemples d'éléments de pratique (manières de dire et de faire) de responsables d'équipes-projets, directeurs d'unité, ou animateurs d'équipe :

Animer le labo	Décrit les fonctions du DU
Autres responsabilités	Garde le cap
Comment est devenu DU	Gère l'humain
Définit Objectif de l'Unité	Gère l'argent
Etre dans les SSD	Informe sur le projet d'unité
Se sert de son expérience personnelle	Lien avec Département

Que nous avons par la suite classifié selon la définition de Reckwitz, ici sur un autre exemple :

Activités comportementales :	Rédige
Activités mentales :	Tient des délais serrés
Connaissance contextuelle sous forme de compréhension, de savoir-faire, d'états émotionnels et motivationnels :	Centralisation du travail d'élaboration
Les objets et leur utilisation :	Document d'orientation

b) En parallèle du codage des pratiques des cadres intermédiaires, nous avons utilisé un codage thématique qui a fait ressortir 13 thèmes, présentés ci dessous.

Deux d'entre eux sont ressortis et ont du être redécoupés, le thème UMR pour l'Inra (redécoupé en 8 codes) et le thème plan stratégique (redécoupé en 28 codes) pour Inria.

Plan stratégique
UMR
Contrats
HCERES_INRA
Impact et Valorisation
INRIA_Comm. Eval
Métaprogrammes
PDG_Changement
Perception INRA
Perception INRIA
Système de la Recherche
Pilotage INRA
Pilotage INRIA

L'entièreté des codes est présentée en annexe.

c) La présentation des fonctions citées :

Nous avons porté une attention particulière à l'anonymisation de nos données. Notre objectif était alors de pouvoir relier les propos de nos répondants à une fonction, c'est à dire spécifier *d'où* ils parlaient, sans pour autant pouvoir les identifier.

Ainsi, nous avons facilité la lecture de nos résultats avec des identifications génériques, telles que précisées ci-dessous.

Cas n°1 : INRIA

Nombre de répondants	Fonctions	Identification
3	Membres de la direction générale et directeurs de centre	DIR1 à DIR3
16	Responsables d'équipes	REP1 à REP16
2	Délégués scientifiques	DEL SCIEN.1à2.
5	Chercheurs permanents membre d'une équipe	CP1 à CP5
2	Chercheurs ayant des responsabilités transverses	DS_TRANSV1 à 4 C_EVAL1 et C_EVAL2
28	Total répondants	

Cas n°2 : INRA

Nbre de répondants	Fonctions	Identification
4	Membre de la direction générale + chefs de départements (actuels ou anciens)	(Membre de la direction ou CD1 à CD4)
2	Chefs de département adjoints	CDA1 et CDA2
7	Directeurs d'unité	DU1 à DU7
4	Animateurs d'équipe (actuels ou anciens)	AE1 à AE3
4	Chercheurs ayant des responsabilités transversales	TRANSV1 à 4

Certains répondants ont exercé deux fonctions, successives ou parallèles. Nous avons alors catégorisé l'émetteur suivant la position qu'il prenait dans son discours. Ainsi les verbatim peuvent maintenant prendre toute leur place dans notre analyse.

### 4.3 Présentation des résultats

Dans chaque étude de cas, nous avons donc mis en perspective deux praxis stratégiques intra organisationnelles : la conduite d'une équipe scientifique et de son projet scientifique et l'élaboration du projet scientifique de l'institut.

Les résultats de chaque étude de cas ont été partagés en deux sections, dont les points-clés ont émergé lors de l'analyse de nos résultats.

a) A partir de la praxis « conduite d'une équipe scientifique »

D'une façon générale, dans la première section nous regardons quand et comment le practitioner (responsable d'équipe) connecte la praxis « conduite d'une équipe scientifique et de son projet scientifique » à la praxis « élaboration du projet scientifique de l'institut ».

Et à chaque point de connexion, nous nous concentrons sur les principaux éléments de pratique sur lesquels le praticien s'appuie. Nous mobilisons alors Reckwitz qui définit les pratiques comme un type de comportement routinisé composé de plusieurs éléments interconnectés entre eux (les practices pour le courant strategy-as-practice) : « des formes d'activités comportementales et mentales, des objets et leur utilisation ainsi qu'une

connaissance contextuelle sous forme de compréhension, de savoir-faire, d'états émotionnels et motivationnels » (Reckwitz, 2002, p.249). Ceci nous permet de les organiser de telle façon que la lecture et l'analyse en seront facilitées.

b) A partir de la praxis « élaboration du projet scientifique de l'institut »

Dans une seconde section, nous faisons le chemin opposé et regardons quand et comment la praxis ‘élaboration du projet scientifique de l’institut’ se connecte à la praxis ‘conduite d’une équipe scientifique et de son projet scientifique’.

Et à chaque point de connexion, nous nous concentrerons sur les principaux éléments de pratique sur lesquels les practitioners s’appuient.

Ceci nous permet aussi rester en cohérence avec la notion de zomming in et zooming out de Nicolini (2012) précédemment citée.

Pour accompagner au mieux notre lecteur dans sa progression, les chapitres 5 et 6 « *Résultats des études de cas* » reviendront précisément, et ce avant chaque section, sur les définitions des termes et la logique de présentation des résultats propres à chaque étude de cas. En effet, ces définitions découlent des caractéristiques des deux terrains présentées au chapitre suivant, le Chapitre 4 : « *Présentation des terrains* ».

# Chapitre 4 – Études de cas : Inria, Inra, deux terrains contrastés

## Préambule :

En préambule de cette partie, nous devons préciser que l'institut INRA a fusionné au 1<sup>er</sup> janvier 2020 avec l'IRSTEA. Cette fusion a eu pour conséquence de faire disparaître le nom INRA (Institut National de Recherche Agronomique) au profit du nom de marque INRAE. Notre recherche et le recueil de nos données se situant entre février 2016 et juin 2019, nous avons observé l'INRA et non INRAE.

**Afin d'endiguer toute source de confusion dans l'esprit du lecteur, nous garderons le nom INRA d'un bout à l'autre de notre mémoire de thèse.**

<b>1</b>	<b><i>Inria et l'Inra : deux EPST</i></b>	<b>133</b>
1.1	Les EPST, marqueurs de la politique sociétale française .....	134
1.1.1	Une histoire politique .....	134
1.1.2	Des recherches finalisées inscrites dans la loi .....	137
1.2	Inria et l'Inra en chiffres .....	138
1.2.1	Taille des structures .....	138
1.2.2	Le maillage territorial .....	140
1.3	Inria et l'Inra : deux atmosphères .....	141
<b>2</b>	<b><i>Inria et l'Inra : des organisations internes fortement différencierées</i></b>	<b>144</b>
2.1	Inria : des <i>équipes-projet</i> au cœur du dispositif scientifique .....	144
2.2	L'Inra : les unités au cœur du dispositif scientifique .....	147
2.3	La déclinaison affichée de la planification stratégique .....	151
2.3.1	Inria .....	152
2.3.2	L'Inra .....	154

L'objet de cette section est de dessiner une vue d'ensemble de nos deux terrains et de les comparer. Ceci nous permettra alors de contextualiser les résultats que nous aborderons aux chapitres suivants.

Nous allons dans cette première partie insister sur l'identité des EPST et leur spécificité, qui les rendent particulièrement intéressantes pour une étude sur la fabrique de la stratégie.

Puis, au fur et à mesure, nous centrerons notre propos sur l'Inra et Inria, afin d'appréhender ces deux instituts au plus près.

## 1 Inria et l'Inra : deux EPST

En France, la recherche se fait :

- pour 60% en entreprise
- pour 40% dans les universités, les grandes écoles et établissements d'enseignement supérieur, les fondations privées, les instituts Carnot, les pôles de compétitivité et autres établissements publics<sup>40</sup>, enfin les organismes de recherche de type Établissement Public à caractère Scientifique et Technologique (EPST) et de type Établissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC).

Les universités emploient 50.000 enseignants-chercheurs, les EPST emploient 30.000 chercheurs (Fig. 17) ; les premiers ont souvent une charge d'enseignement conséquente, les seconds font de la recherche à temps plein.

Dans les deux cas une forte population et des chiffres assez proches, ce qui montre l'importance de la recherche dans les EPST. Ces chiffres soulignent aussi une particularité française : les organismes de recherche autres qu'universitaires sont plus conséquents en termes de taille et d'attribution dans notre pays que dans le reste du paysage mondial (OCDE, 2014).

Dès le milieu des années 1960, le CNRS crée un partenariat avec les universités permettant la constitution d'équipes hybrides, composées de chargés de recherche et d'enseignants-chercheurs (issus des universités). Sous le statut d'Unités Mixtes de Recherche (UMR), ce

---

<sup>40</sup> Chiffres de 2015, extraits de *L'Etat de l'Emploi Scientifique en France* – Rapport 2018 du Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation

type de maillage de la recherche académique est actuellement largement partagé avec les autres EPST et nous le rencontrerons bien sûr dans notre étude sur les responsables d'équipe scientifique.

Les EPST représentent donc un terrain idéal pour entrer au cœur de la fabrique de la stratégie des équipes de recherche.

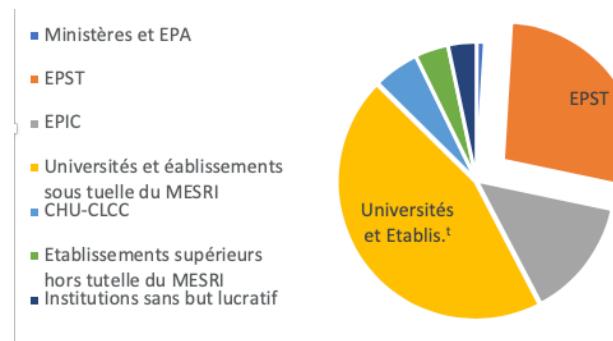


Figure 17 : Répartition du nombre des chercheurs (Etat + Enseignement supérieur + ISBL)

L'histoire et la volonté politique qui ont amené la création de ces instituts de recherche finalisée sont à prendre en compte, et c'est ce que nous ferons dans un premier temps.

Puis, dans un second et troisième temps, nous ferons une rapide comparaison Inra/Inria, d'abord chiffrée, puis plus qualitative.

## 1.1 Les EPST, marqueurs de la politique sociétale française

Ils étaient huit : CNRS, INSERM, INED, IRD, IRSTEA et IFSTTAR, INRA et INRIA, la fusion entre l'INRA et l'IRSTEA du 1<sup>er</sup> janvier 2020 ramenant à 7 ce chiffre. Structurés depuis des années, historicisés, ils sont pour la plupart d'entre eux connus du grand public et y représentent la recherche française.

### 1.1.1 Une histoire politique

Laredo et Mustar (2001) soulignent qu'en France comme ailleurs, les ministères ont développé leurs propres instituts de recherche. Cette démarche leur permettait principalement de se doter d'institutions capables de répondre à leurs besoins spécifiques, de leur permettre

de remplir leur rôle de producteur de services publics, et de participer à l'effort d'innovation centré sur leur domaine de compétences.

Le dialogue Science-Société s'est affirmé concomitamment, par la création d'organismes de recherche différenciés des universités et directement liés aux ambitions politiques et sociétales que la France voulait affirmer.

C'est ainsi que furent créés de nombreux centres de recherche, miroirs dynamiques des préoccupations politiques : les politiques liées au monde tropical et/ou à l'agriculture ont conduit à imposer l'IRD (anciennement ORSTOM) (1937) comme institut chargé des recherches d'outre-mer faisant le lien avec les colonies, le nucléaire a eu pour conséquence la création du CEA (1945)<sup>41</sup> ; l'accroissement de la population et la démographie celle de l'INED (1945). L'INRA, dont les recherches sont majoritairement axées sur l'agronomie, a été créé en 1946 et devait dans un premier temps pouvoir nourrir la population française tout en intégrant le machinisme agricole issu du progrès technologique. Le CEMAGREF/IRSTEA (1955) apportait des réponses à l'organisation et à la gestion des eaux et des forêts. L'INRIA, en grande partie axé sur le numérique et les mathématiques, a été créé en 1967 dans la foulée du lancement du Plan Calcul. Sa mise en œuvre devait permettre à la France de développer une industrie informatique nationale et de devenir indépendante sur le plan du traitement de l'information. L'INSERM (1964) fut historiquement chargé de la recherche et des problèmes d'hygiène et de santé publique.

Et bien sûr le plus réputé des EPST, le CNRS (1939) auparavant Caisse Nationale des Sciences, alors créé pour renforcer la recherche française.

- *La gouvernance :*

A part le CNRS, les EPST ont donc tous au moins une double tutelle ministérielle.

Outre sous celle du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, l'IRD relève de celle du ministère des Affaires Étrangères et Européennes ; l'IFSTTAR de celle du ministère de la Transition Ecologique et Solidaire, l'INSERM et l'INED de celle du ministère des Solidarités et de la Santé ; l'INRA et l'IRSTEA<sup>42</sup> de celle du ministère de l'Agriculture ; et INRIA de celle du ministère de l'Industrie.

---

<sup>41</sup> Le CEA est actuellement un EPIC et non un EPST, ses agents ont un contrat de droit privé.

<sup>42</sup> INRA et l'IRSTEA ont amorcé une fusion qui sera actée au 1<sup>er</sup> janvier 2020

En termes d'attribution, les EPST ont la spécificité de « *réunir sous une seule autorité les fonctions suivantes : l'orientation (programmation) de la recherche, son financement, son exécution et son évaluation, dans leurs domaines respectifs* » (OCDE, 2014, p.131)

Comme pour tous les opérateurs de l'état, et en particulier les opérateurs publics de recherche, un contrat d'objectifs et de performance (COP) permet « *que l'État, par l'intermédiaire des tutelles ministérielles, fixe et assure le suivi des orientations stratégiques de ces établissements en veillant à ce que leurs actions s'inscrivent dans les politiques publiques auxquelles ils participent* » (Guide méthodologique pour la construction de COP du 5 mai 2014, p.1).

Le COP engage l'EPST sur sa stratégie à cinq ans et les moyens mis en regard pour la mettre en œuvre.

Il est donc pour l'EPST un document d'orientation stratégique contractuel, fruit d'une discussion avec ses tutelles.

De façon assez formelle, l'état conseille de présenter cette stratégie sous forme d'une cascade très classique : Axes stratégiques ➔ objectifs stratégiques ➔ objectifs opérationnels ➔ Indicateurs ➔ leviers d'action.

Pour autant, il semblerait que les EPST aient une large marge de manœuvre sur leurs choix stratégiques :

« *De l'avis unanime des responsables rencontrés lors de la préparation de cette revue, les OPR ont une grande latitude par rapport à leur tutelle dans leurs choix stratégiques et l'allocation internes de leurs ressources* » (Examens de l'OCDE des politiques d'innovation : France 2014, p.131)

« *Les EPST ont beaucoup d'autonomie dans la formulation de leur stratégie. Sur le papier, c'est moins vrai que ça : l'État siège au C.A. et valide la stratégie, et en amont de cette étape, le travail des EPST se situe dans le cadre de leurs missions (...) et d'un contrat d'objectifs et de performances. Donc ça a l'air très encadré, mais en réalité c'est une question de granulométrie de la stratégie, et à l'échelle relativement fine où on travaille, les propositions de l'institut sont très écoutées* ». (Extrait d'une interview d'un membre de la direction d'une EPST)

### 1.1.2 Des recherches finalisées inscrites dans la loi

Le statut des EPST a été créé par la loi du 15 juillet 1982, loi d'orientation et de programmation pour la recherche et le développement technologique.

La loi pose alors le principe de valorisation de la recherche et le situe à pied d'égalité avec la création de connaissances, en autorisant les chercheurs à être détachés ou mis à disposition dans des entreprises, que cela soit pour continuer leurs recherches ou directement « exercer une activité de transfert de technologie » (Vergès, 2010).

La loi Allègre viendra confirmer la nécessité économique de la valorisation de la recherche, et en particulier de l'innovation, renforçant de nouvelles relations recherche et industrie mais sans particulièrement se mettre en rupture d'un courant continu (Vergès, 2010).

La loi de juillet 2013 confirme et précise la valorisation comme un partenariat entre la recherche publique et la société civile, c'est à dire que « la valorisation sert l'intérêt général » (Robin, 2014, p. 252).

Le rapport Beylat-Tambourin d'avril 2013<sup>43</sup> indique que « *le transfert de technologie recouvre le développement d'inventions pour en faire des objets d'exploitation économique* », mais aussi « *le transfert des personnes (la mobilité des chercheurs ou doctorants vers l'entreprise), le transfert et le partage des connaissances par les partenariats de recherche-développement et le transfert technologique à proprement parler* » (cité par Robin, 2014, p. 254).

Cette mission de transfert est donc particulièrement ancrée dans les EPST et fait cohabiter deux sciences que d'aucun pourrait penser éloignées, la science dite fondamentale et la science dite appliquée. Mais cette distinction n'est pas aussi discrète qu'on pourrait l'entendre.

Cette dualité est extrêmement présente dans le quotidien des chercheurs via leur stratégie de recherche ou la stratégie de recherche de leur équipe, leurs collaborations et leur financement (projet de recherche et doctorants).

Au-delà d'être extrêmement spécifiques dans le paysage de la recherche académique française, certains EPST sont aussi surtout très performants. Si nous ajoutons à ces

---

<sup>43</sup> L'innovation, un enjeu majeur pour la France. Dynamiser la croissance des entreprises innovantes, sous la dir. J.L Beylat et P. Tambourin, rapport au ministère du Redressement productif et au ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche, avril 2013, p.12.

caractéristiques le critère de la proximité, nous avions dès lors une palette de terrains particulièrement pertinents pour notre étude empirique.

Parmi les EPST, nous avons fixé notre choix sur l’Inra et Inria, qui d’une part nous étaient plus facile d’accès, d’autre part élaboraient leur plan stratégique dans une temporalité proche, et enfin, comme nous allons le voir dans la partie suivante, montraient des caractéristiques internes fortement dissemblables.

## 1.2 Inria et l’Inra en chiffres

Nous allons passer en revue certaines des données quantitatives qui peuvent avoir une incidence sur la fabrique de la stratégie, afin de les comparer : l’âge et la taille de l’organisation, le système de production, la structure d’une organisation réticulaire, synthétisées dans la figure 18.

	<i>Inria</i> 1967 (>50 ans)	 INRA SCIENCE & IMPACT 1946 (>70ans)
Date de création		
Taille	1300 agents (44% de chercheurs)	9000 agents (22% de chercheurs)
Cœur scientifique	±180 équipes-projets (env. 25 chercheurs par équipe-projet)	± 250 unités (de 30 à 300 agents par unités)
Maillage territorial	8 centres en France métropolitaine	17 centres en France métropolitaine, un centre dans les Antilles

Figure 18 : Tableau synthétique comparatif

### 1.2.1 Taille des structures

Les bilans sociaux de ces deux organismes, a priori simple exercice de reporting chiffré, nous permettent de non seulement comparer les chiffres les caractérisant, mais révèlent une structuration ad hoc : le contraste de ces deux instituts se retrouve donc aussi dans la parution de chiffres normés et standardisés. Le bilan social de l’Inra est détaillé rigoureusement, catégorie de personnel par catégorie de personnel ; celui de l’Inria sépare d’entrée les « scientifiques » des « fonctions d’appui »<sup>44</sup>.

<sup>44</sup> p.6 du document Bilan Social Inria 2016

L’Inra et Inria sont deux instituts aux tailles incomparables : en nombre d’agents permanents, l’Inra est un institut qui est quasiment 7 fois supérieur en taille à Inria, avec près de 9000 agents à l’Inra<sup>45</sup> et moins de 1300 chez Inria<sup>46</sup>.

La répartition entre chercheurs et non chercheurs dans les deux instituts est aussi notable : 22% de chercheurs à l’Inra et 44% chez Inria (Fig. 19). On peut aussi noter la forte présence de techniciens à l’Inra (45%), expliquée par la thématique Agronomique de l’Institut, qui nécessite beaucoup de main d’œuvre en soutien à la recherche et exploitation du patrimoine agrologique et foncier. Bien que la recherche ait toujours cohabité avec le développement agricole, Denis (2014) souligne que la récence de l’affirmation de la recherche à l’Inra date du début des années 1980, qui vit le passage d’une simple tutelle Ministère de l’Agriculture à une co-tutelle avec le ministère de la Recherche.

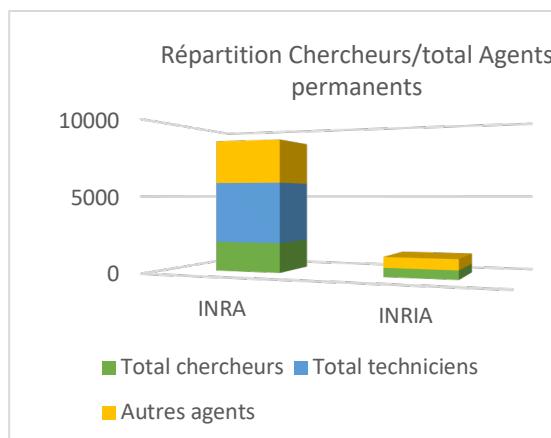


Figure 19 : Part du nombre de chercheurs/institut ; comparaison Inra-Inria

L’organisation spécifique des EPST les amène dans les faits à fonctionner sur quatre catégories de personnel :

- Les permanents rémunérés par Inria/ Inra
- Les non permanents rémunérés par Inria/Inra
- Les permanents rémunérés par les partenaires d’Inria/Inra
- Les non permanents rémunérés par les partenaires d’Inria/Inra (universitaires, CNRS, ...)

<sup>45</sup> 8726 agents dont 1941 chercheurs sont présents à l’Inra fin 2014

<sup>46</sup> 1296 agents dont 566 chercheurs sont présents chez Inria fin 2014

Chez Inria, ces chiffres sont clairement significatifs. C'est ainsi que sont *de facto* intégrées aux équipes Inria plus de 3300 chercheurs. Les alliances avec d'autres partenaires sont naturelles et valorisées (voir Fig. 20).

Ceci permet à l'Institut de sextupler ses effectifs chercheurs et de se doter d'une taille plus adaptée à une compétition internationale.

Pour autant, on retrouve dans ce chiffre revendiqué par l'institut, 1232 doctorants et 209 post-doctorants.

Figure 22: Inria : Répartition des chercheurs par origine et statut

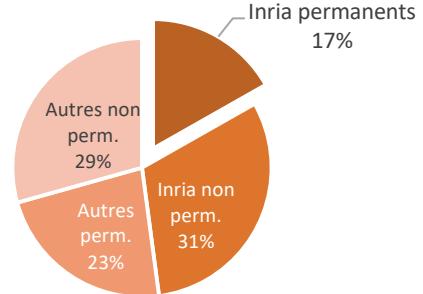


Figure 20 : Répartition des chercheurs par origine et statut

### 1.2.2 Le maillage territorial

INRIA	INRA																		
<p><b>8 centres en France métropolitaine.</b> Le siège est à Paris.</p> <p># Part des personnels Inria par centre</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Centre</th> <th>Part (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Siège</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Saclay</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Rennes</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Nantes</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Bordeaux</td> <td>11%</td> </tr> <tr> <td>Pau</td> <td>11%</td> </tr> <tr> <td>Lille</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>Sophia Antipolis</td> <td>14%</td> </tr> </tbody> </table>	Centre	Part (%)	Siège	12%	Saclay	12%	Rennes	12%	Nantes	12%	Bordeaux	11%	Pau	11%	Lille	9%	Sophia Antipolis	14%	<p><b>17 centres en France métropolitaine, un centre dans les Antilles.</b> Le siège est à Paris.</p>
Centre	Part (%)																		
Siège	12%																		
Saclay	12%																		
Rennes	12%																		
Nantes	12%																		
Bordeaux	11%																		
Pau	11%																		
Lille	9%																		
Sophia Antipolis	14%																		

Les deux instituts sont organisés en centres de recherche territorialisés, mais les pouvoirs et les rôles qu'ils donnent respectivement à la direction de ces centres sont différenciés.

L’Inra a historiquement privilégié un maillage efficace sur tout le territoire français, y compris l’outre-mer.

En 1979<sup>47</sup>, une commission chargée d’une réflexion sur l’Inra, ses missions, ses moyens, son statut préconise de poursuivre l’affirmation de la décentralisation entamée dès 1962, d’augmenter les effectifs de province (privilégiant ainsi toujours les relations avec les partenaires régionaux) au détriment de ceux de la région parisienne. Cette décision aura pour conséquence l’implantation d’une délégation Inra dans la quasi-totalité des régions françaises en 1995 (Denis, 2014), et explique encore aujourd’hui le nombre important de centres en France, même si ce dernier a déjà décru suite aux remarques formulées lors de l’évaluation AERES de 2009.

« *Donc le point, c'est qu'à l'évaluation de 2009, c'est de là que c'est venu, on a eu plusieurs commentaires et notamment un qui disait « votre organisation est trop complexe, vous avez 21 centres un truc comme ça et 14 départements, votre organisation est trop complexe, simplifiez-la.» (Membre de la direction)* »

Cette organisation explique d’une certaine façon la *lourdeur administrative* et la forte hiérarchisation dans nous allons entendre parler dans nos interviews.

### 1.3 Inria et l’Inra : deux atmosphères

Notre problématique se situe au niveau des pratiques des chercheurs, de leur quotidien. Pour mieux appréhender l’atmosphère générale dans laquelle ils s’emparent de la stratégie, il nous paraît important de contextualiser leur environnement, toujours plus. Le paragraphe suivant, plus narratif, a pour objectif de faciliter cette compréhension.

Notre vie professionnelle nous a conduit à travailler dans une quinzaine d’organisations de recherche différentes, qu’elles soient EPST, Universités ou EPIC. Au sein de chacune, les laboratoires et les équipes scientifiques restent pluriels, telle la multiplicité de microclimats d’une grande région. Mais certains chercheurs, souvent habitués à travailler dans un système qui leur est propre, avec les règles administratives ou managériales ancrées, projettent un comportement généralisé et pensent les autres comme eux-mêmes. Ils ne se rendent pas toujours forcément compte des différentes manières de faire et de penser la science, inter

---

<sup>47</sup> P.-V. du C.A. du 11 juillet 1979, p. 13-15 ; voir aussi ceux du 13 novembre 1979, p. 8 et du 11 décembre 1980, p. 4 et p. 6-7, cité par Denis (2014: 25)

organismes ou même intra organisme. Et pourtant. Parfois c'est l'enracinement géographique qui marque les ressemblances au-delà des institutions, comme par exemple une tonalité parisienne pourrait sembler éloignée d'une tonalité septentrionale.

Si l'individualité est complexe, se simplifie-t-elle au niveau organisationnel ? Retrouve-t-on alors des « couleurs » selon les institutions ? Pour nous, oui. Sont-elles évidentes et répétitives ? Pas tant. Juste présentes, parfois.

Nous tâcherons dans les encadrés suivants (encadré 1 et encadré 2) de rendre compte des tonalités que nous avons pu ressentir/observer.

Le premier, Inria, centré sur l'Informatique et les Mathématiques, veut promouvoir l'excellence scientifique et avait un moment apposé à son logo un slogan « *Inventeurs du monde numérique* ». Son logo et son moto était sa signature. Pas d'icônes, juste Inria. Comme une marque. Qu'ils revendent. Ils se sentent être le fer de lance du monde du futur. Le monde est connecté, ils en sont un rouage.

Les 8 centres sont souvent établis dans des immeubles modernes, vitrés, des espaces communs propres et feutrés, où le calme règne. Le design est présent. Luminosité, babyfoot, tables avec prises électriques, des canapés ou fauteuils colorés en forme d'œuf, tous extrêmement confortables. Des bureaux en enfilade, la lumière, le silence. Certains chercheur(e)s sont penché(e)s sur leur ordinateur, ou plutôt travaillent sur un grand écran relié à leur ordinateur. Ou écrivent sur un tableau blanc des équations et symboles mathématiques, puis reviennent à leur ordinateur.

Une ambiance plutôt masculine, très internationale. Ils pensent et parlent Mathématiques Appliquées, Informatique, Codage, Algorithmes, Robots, Calculs, Intelligence Artificielle, et bien sûr Modélisation. Beaucoup d'entre eux aimeraient modéliser les relations humaines, « *ce serait tellement plus simple* ». Car sinon « *il faut toujours enrober ce qu'on veut dire, c'est pénible, ça prend du temps* ».

Les doctorants ont très souvent un casque sur les oreilles, face à leur écran d'ordinateur. Les sujets de thèse sont ici volontiers abstraits, tels que l'étude des lignes de produits pour la configuration des Clouds, l'automatisation des connaissances dans de très grandes bases de données, l'extraction et la vérification automatique des affirmations portant sur des mesures statistiques. Les chiffres sont leur univers.

Encadré 1

Le second, l’Inra, est proche de l’Environnement, des Plantes, de l’Air, de l’Alimentation, des Animaux, de l’Agriculture, de l’Écologie, en bref de l’Agronomie. C’est d’ailleurs le premier institut de recherche agronomique en Europe. Dans l’un de ses précédents logos, le mot INRA était accompagné de 3 icônes : des hommes, un épi de blé, un soleil. Il est maintenant accompagné du moto « *Science et Impact* ».

Les chercheurs sont connectés à la Terre, à l’environnement, au monde du vivant. Ils parlent pâture, microbes, fruits et légumes, écosystème, agroécologie.

Cette diversité se voit aussi à travers les implantations des 17 centres géographiques. Certains sont urbains et parfaitement intégrés à la ville (l’un a comme voisin une Business School), d’autres assument leur ruralité : un centre est caché dans une forêt, un autre se découvre après un virage, au hasard d’un vallon ; un autre encore se situe en pleine campagne, et nous y trouvons une moissonneuse batteuse, une grange et des bottes de foin ; et devant un autre encore, il y a une vache, dont le pré jouxte le portail et qui semble nous y attendre.

Dans ces centres, des bâtiments modernes et lumineux peuvent côtoyer des bâtiments plus anciens. Puis à l’intérieur, des paillasses sur lesquelles sont penchées des chercheurs ou techniciens en blouse blanche, mais aussi beaucoup de bureaux, plus classiques. Le large éventail des recherches à l’Inra se reflète dans des sujets de thèse aussi divers que les conséquences du réchauffement climatique sur les vignes, l’identification des leviers d’action pour améliorer le bien-être animal dans la production de foie gras, une compréhension de l’adaptation au froid de la bactérie pathogène *Bacillus cereus*, l’étude de la digestion in vitro par IRM, la modélisation multi-échelle d’un éco-système microbien par apprentissage multi-supervisé, ou encore une analyse pragmatiste des processus d’apprentissage en agroécologie.

Encadré 2.

## 2 Inria et l'Inra : des organisations internes fortement différenciées

Nous allons ici présenter la structure interne des deux institutions, directement liée à la fabrique de la stratégie. En effet, ni les fonctions ni leurs noms ne sont comparables, il est donc important de bien les spécifier (Fig.21).

Chaque organisme de recherche précise ce qu'il appelle « la cellule de base », c'est à dire l'équipe scientifique qui est le cœur du dispositif scientifique. Nous avons défini notre unité d'analyse, le cadre intermédiaire scientifique, comme le responsable de cette cellule de base.

Après avoir défini les grandes fonctions internes d'Inria et de l'Inra, nous décrirons les documents stratégiques afférents.

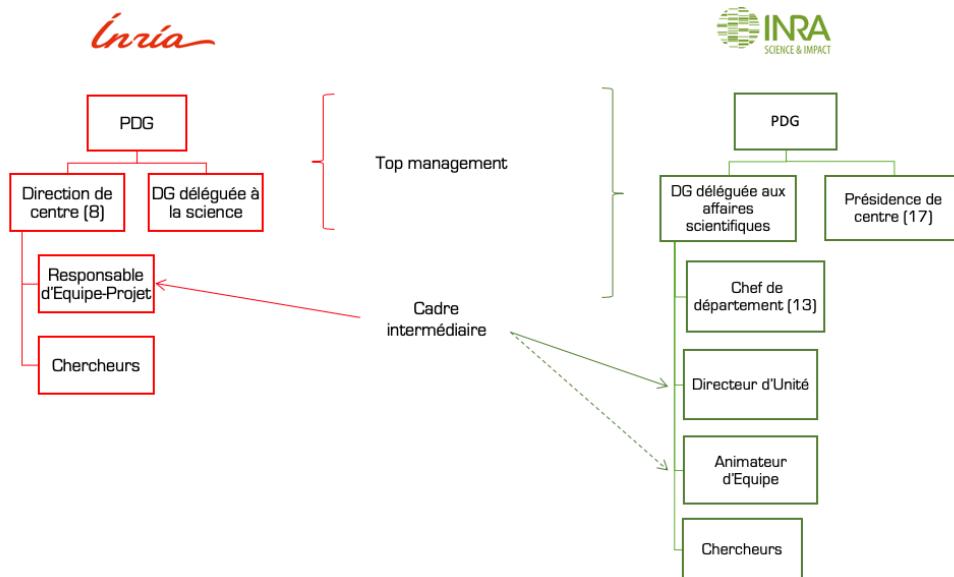


Figure 21 : Schéma récapitulant la composition de la ligne hiérarchique

### 2.1 Inria : des équipes-projet au cœur du dispositif scientifique

La ligne hiérarchique d'Inria est très courte.

Les chercheurs du centre géographique ont comme responsable direct leur directeur de centre, ce dernier fait partie du comité de direction et reporte à la direction générale (Fig. 22).

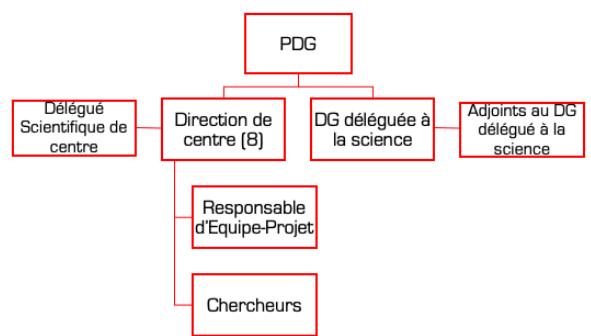


Figure 22 : Organigramme Inria

## L'équipe scientifique, appelée « Équipe-projet » :

L'organisation interne d'Inria est voulue pour fonctionner de façon assez légère : au centre des attentions, les équipes scientifiques, composées en moyenne d'une vingtaine de chercheurs sont le plus souvent mixtes (la collaboration repose sur des permanents d'Inria mais aussi d'autres institutions françaises de recherche académique) et restent régies par les règles et procédures d'Inria. Ces équipes sont créées comme de véritables *taskforces*, des unités agiles et performantes.

*« J'ai un collègue [...] qui disait c'est comme un attelage avec des chevaux légers, tu vois ça permet d'aller facilement explorer tel ou tel (sujet) ... ». (REP4)*

Ces équipes ont une durée de quatre ans, renouvelable deux fois. Chaque renouvellement est acté (ou non) après une évaluation formelle. Le comité d'évaluation n'est pas directement l'HCERES, mais un comité international qui a son assentiment. Après douze ans d'existence, l'équipe prend inévitablement fin, cette règle doit garantir le renouvellement des problématiques de recherche.

Cette équipe est soudée autour d'un projet scientifique et a une fin programmée.

De fait elle est appelée « équipe-projet ».

Son responsable est donc le responsable de l'équipe-projet.

Inria compte plus ou moins 180 équipes-projets. La procédure interne de la création des équipes-projets peut prendre jusqu'à deux ans<sup>48</sup>. Nous reviendrons sur les étapes de la création de l'équipe-projet dans la partie résultats (Chapitre 4).

*« Modèle novateur instauré par Inria dès le début des années 1970, l'équipe-projet constitue la cellule de base de la recherche au sein de l'institut. »* (Extrait du site internet Inria, 2018)

## Le responsable d'équipe-projet (REP) :

Notre unité d'analyse est le responsable scientifique, cadre intermédiaire chargé d'élaborer et de conduire le projet de l'équipe.

Le rôle du responsable d'équipe-projet est absolument prépondérant chez Inria : véritable leader scientifique du projet de l'équipe, il en est le responsable unique devant l'institution, devant sa direction et devant les évaluations régulières. Il est « l'interlocuteur » pour toutes les questions qui agitent Inria.

<sup>48</sup> Les processus ont été raccourci début 2019.

Il est directement nommé par le Président Directeur Général, sur proposition de son Directeur de Centre.

*« Il fédère et dirige l'équipe-projet sur les objectifs scientifiques qu'il a fait émerger, selon trois axes : projet scientifique original, adéquation avec la politique de recherche et de transfert conduite par Inria au plan régional, national et européen, adéquation avec le contexte international »* (Extrait d'une note de la Direction Générale du 20/12/2016).

L'homme (ou la femme) et la stratégie du projet sont inextricablement liés : quelle qu'en soit la raison, si le responsable d'équipe change, l'équipe est arrêtée. Un nouveau binôme responsable-projet stratégique devra alors voir le jour, en reprenant la procédure interne.

*« Inria a une vision : un homme un projet. Donc du point de vue de la hiérarchie de Inria il y a moi et il y a (mon équipe) derrière, mais eux ils ne parlent qu'à moi. »* (REP6).

Le responsable d'équipe-projet est donc le leader scientifique qui crée et mène une équipe-projet.

### **Le Directeur de Centre :**

Environ 180 équipes cohabitent dans les 8 centres géographiques.

Le directeur ou la directrice de centre est un scientifique reconnu, il a un vrai pouvoir décisionnel et siège au comité de direction de l'Institut. Il a le pouvoir légitime sur toute personne travaillant dans le centre, et est le supérieur hiérarchique direct de chaque responsable d'équipe-projet.

Il est épaulé dans sa tâche par le Délégué ou la Déléguée Scientifique du centre de recherche (et son adjoint), responsable de l'animation scientifique du centre. Ces deux acteurs ont un pouvoir réel dans la création des équipes-projets du centre géographique puisqu'ils vont en valider certaines étapes.

### **La Direction Générale :**

La Direction Générale est composée de quatre personnes, un président et trois directeurs généraux délégués, eux-mêmes sur trois axes : un directeur général délégué à la science, un directeur général délégué à l'innovation, un directeur général délégué à l'administration.

L'équipe de direction s'ouvre aux huit directeurs de centre.

La direction générale déléguée à la science est organisée en cinq silos correspondant aux cinq domaines de recherche de l'institut, auxquels elle vient en appui de façon transversale<sup>49</sup>.

Les fonctions de Président directeur général et de DGDS auront changé à l'issue de notre étude empirique, ce changement n'impactera donc pas directement nos résultats.

Elle est directement concernée par le management stratégique scientifique et entre autres par :

- le pilotage de la stratégique scientifique de l'institut
- les créations et les stratégies scientifiques des équipes-projets
- les évaluations des équipes-projets

En effet, les évaluations de ces dernières sont organisées par l'institut lui-même et non le HCERES. Elles ont lieu tous 4 ans pour chaque équipe-projet (donc tout au plus 3 fois dans la vie d'une équipe-projet).<sup>50</sup> Ces évaluations se veulent internationales, ce qui implique pour les équipes une confrontation de haut niveau.

Pour autant, ce système n'inhibe pas mais cohabite avec celui du HCERES, particulièrement dans les cas des UMR. Par conséquence, une équipe-projet appartenant à une UMR sera ainsi automatiquement évaluée, lors du passage du HCERES dans l'UMR, et donc concrètement une seconde fois dans la même période.

## 2.2 L'Inra : les unités au cœur du dispositif scientifique

La structuration organisationnelle interne de l'Inra est complexe, la ligne hiérarchique se revendique courte et à trois niveaux : Direction générale  $\Rightarrow$  Département  $\Rightarrow$  Unité.

*L'organisation de l'Inra repose sur une ligne hiérarchique "verticale" comportant trois niveaux (direction générale, départements, unités), croisée avec une structuration "horizontale" à un seul niveau, constitué par les centres (Chartre du management, 1999)*

---

<sup>49</sup> Les cinq thématiques de l'institut sont :

Les mathématiques appliquées, calcul et simulation  
Algorithmique, programmation, logiciels et architectures  
Réseaux, système et services, calcul distribué  
Perception, Cognition, Interaction  
Santé, biologie et planète numériques

<sup>50</sup> L'établissement Inria, lui, est bien évalué directement par le HCERES

En réalité cette allégation ne prend pas en compte le niveau de « l'équipe » de recherche, inclue dans l'unité, alors même que « l'équipe » est évaluée par le HCERES, qu'elle est très active et regroupe directement les chercheurs. Dans les faits la ligne hiérarchique est donc plus longue qu'à Inria.

Pour gérer une communication conséquente qui pourrait vite se révéler diffuse et par là imprécise, l'Inra a mis en place un quadrillage matriciel.

Chaque agent scientifique doit pouvoir se situer sur trois axes : un axe disciplinaire, un axe territorial et enfin un axe programmatique.

*« On a l'habitude de dire que chaque chercheur est pris au moins dans une dynamique triple : sa dynamique disciplinaire (il est généticien), sa dynamique objet ou thématique, de la tomate, ou la résistance aux maladies chez la tomate, et il est dans un lieu, il va à la cantine à un endroit. » (Membre de l'équipe de direction)*

Les documents officiels appuient l'importance de cette organisation :

*« La cohérence de ces trois dynamiques est un enjeu qui sollicite l'organisation de l'Inra, l'ingénierie de mise en œuvre de son action et la gestion des interfaces entre niveaux d'organisation » (Principes d'organisation de l'Inra, 2015, introduction)*

L'Inra est consciente d'une lourdeur administrative (nous avons pu entendre des propos en ce sens lors de nos observations) dont on retrouve déjà la trace à la fin du siècle dernier : *« Par un communiqué de presse en date du 24 mars 1997, la direction de l'institut annonce une phase de réforme en profondeur de ses structures et de son management [...]. Signe fort des temps, ce n'est pas le pouvoir politique qui impulse cette réforme, mais l'institut lui-même, décidé à se « débureaucratiser » et à « décloisonner » en son sein aussi bien les pratiques que les esprits. (Cornu et al., 2018, p. 373).*

## L'unité

Le point d'entrée à l'Inra n'est pas l'équipe, mais bien l'unité. Cette structuration courante est représentative de l'univers de la recherche académique française.

Environ 250 unités de recherche cohabitent, dont les deux tiers sont des UMR avec un ou plusieurs partenaires de la recherche académique, les autres sont des unités propres de recherche. A ces unités de recherche s'ajoutent quarante-cinq unités expérimentales ou plateformes techniques<sup>51</sup>.

---

<sup>51</sup> Chiffres 2017 issus du site internet Inra/Reperes/chiffres

La charte des principes d'organisation de l'Inra (2015) valorise ainsi l'unité de recherche :

*« Elle représente le niveau opérationnel de base de l'organisation scientifique et administrative et constitue à ce titre la première interface fonctionnelle de chacun avec l'Institut, avec les autres établissements auxquels elle est affiliée et au-delà, avec ce qu'on dénomme parfois « l'écosystème de la recherche » (Chartre du management, 2015)*

L'unité a un périmètre variable et peut :

- être affiliée à plusieurs départements de l'Inra mais rattachée à un centre,
- être multi tutelles, par exemple Inra - AgroparisTech, ce qui induit alors un double reporting,
- avoir fusionné plusieurs unités et donc être devenue une TGU, une très grosse unité.

## **Une distinction : deux « leaders » scientifiques impliqués dans la stratégie scientifique**

Contrairement à Inria où le responsable d'équipe-projet est clairement identifié comme en charge de la stratégie de son équipe, l'Inra fait collaborer le directeur d'unité et les animateurs d'équipe. Selon les cas, il en ressort une imbrication ou une séparation des tâches, qui, impactant la pratique stratégique, sera à ce titre explorée dans notre partie Résultats.

### **• Le directeur d'unité**

Le leader naturel de l'unité est le directeur d'unité, ou « chef de labo ». Porteur du projet d'unité, il est l'intermédiaire scientifique des chefs de départements de l'Inra. Il matérialise donc notre unité d'analyse, le cadre intermédiaire.

La périodicité de son mandat est habituellement dépendant des évaluations du HCERES, ce qui lui permet de faire le bilan des années passées et de laisser son successeur engager sa propre stratégie d'unité. Le « dialogue social » de l'unité est de sa responsabilité (chercheurs, techniciens ...), même s'il est en cela épaulé par les RH du centre auquel il est rattaché.

*« A l'Inra, le DU n'est pas responsable d'équipe scientifique [au sens strict du terme], il est l'administrateur des équipes de son unité, et parfois, mais pas toujours, le coordinateur scientifique de ces équipes et de leurs animateurs ». (Chercheur Inra)*

Certaines personnes avaient pour habitude de cumuler une fonction de directeur d'unité et d'animateur d'équipe ; pour autant, le DU n'est pas le responsable scientifique de son unité.

### • L'animateur d'équipe

L'animateur d'équipe n'a pas le nom de chef d'équipe, bien qu'il en ait le rôle.

Il n'a pas non plus d'existence dans la charte managériale de l'Inra de 2015 qui valorise 3 niveaux hiérarchiques, alors que l'équipe était un rouage essentiel dans celle de 1999 :

*« Les unités sont elles-mêmes composées d'une ou plusieurs équipes, cellules de base de l'activité scientifique. (Chartre du management, 1999).*

Sans existence officielle, l'équipe a pourtant une présence marquée sur internet.

Et paradoxalement, l'animateur d'équipe est bel et bien reconnu par le HCERES, qui non seulement l'auditionnera mais surtout évaluera le projet d'équipe.

*« Oui, au niveau de l'HCERES il y a une présentation "par équipe" (en plus d'une présentation globale de l'unité). L'animateur d'équipe "fédère" la rédaction du bilan et porte le projet d'équipe. A ce titre, il peut être amené à "faire un exposé" devant les membres du jury HCERES (pour présenter le bilan et/ou le projet) et répondre aux questions "pour son collectif". [...] les équipes ont une appréciation à part : le jury évalue le projet d'équipe, sa pertinence scientifique et l'adéquation entre le projet et les moyens, l'insertion dans la communauté... » (AE2)*

En synthèse, ces deux fonctions DU et animateur d'équipe ne sont pas reconnues de la même façon par l'Inra mais sont opérationnellement impliquées dans l'élaboration de la stratégie.

En dehors de la sphère scientifique, nous allons préciser trois autres fonctions de l'organigramme Inra.

### • Le chef de département

Auparavant véritable homme fort de l'Inra (jusqu'aux années 1980 il était même nommé à vie), il reste actuellement toujours plus qu'une simple interface entre la direction générale et les unités. Rattaché à l'équipe de direction, il pilote la stratégie de son département scientifique au travers des Schémas stratégiques de département dont le processus de création seront décrits dans notre partie Résultats. Il suit une formation institutionnelle de trois semaines avant/pendant sa prise de fonction. Son mandat est de 4 ans renouvelable une fois, ce qui assure aussi une dynamique des visions scientifiques. Il reporte directement à la Direction Générale, et plus précisément à la Direction Générale Déléguée aux Affaires Scientifiques.

- **Le président de centre**

Comme chez Inria, le président de centre est un scientifique, il administre le centre et est l'interlocuteur prioritaire des partenaires régionaux.

De façon différenciée d'Inria, il ne supervise pas les chercheurs et ingénieurs d'étude/de recherche de son centre, qui restent rattachés à leur département et donc au chef de département, mais « seulement » Ingénieurs, Techniciens et Administratifs.

Le président de centre est un acteur qui prend de l'importance à l'Inra. Mais notre étude n'a pas pour objectif de cartographier la relation stratégique interne à nos terrains, mais bien de préciser le rôle du cadre intermédiaire scientifique. C'est pourquoi nous mentionnons cet acteur et son importance, mais nous ne creuserons pas son rôle dans la partie Résultats.

- **La direction générale**

A l'instar d'Inria, l'EPST est représenté par un Président Directeur Général et des directeurs généraux adjoints, en particulier l'adjoint aux affaires scientifiques qui pilote le document d'orientation.

Durant notre étude empirique, les fonctions de Président directeur général et de DGDS auront changé. Nous n'en tiendrons compte que dans la mesure où nous nous demanderons l'impact de ce changement sur l'élaboration du plan stratégique.

## 2.3 La déclinaison affichée de la planification stratégique

Si notre étude se concentre plus particulièrement sur le rôle du responsable scientifique, elle repose notamment sur l'étude du moment particulier de l'animation autour de la planification stratégique. Il peut être pertinent de le contextualiser dans le pilotage stratégique global affiché de l'Institut, et l'articulation des documents stratégiques correspondants (Fig.23).

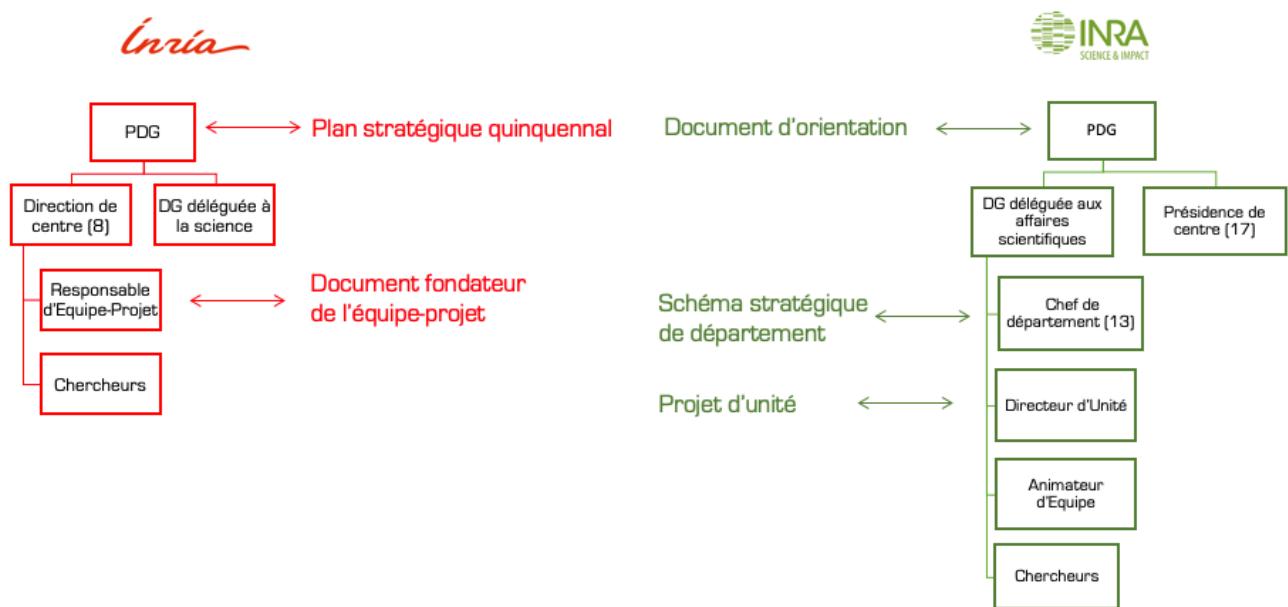


Figure 23 : Articulation des documents stratégiques

Nous allons décrire ici ce qui paraît être une déclinaison de la stratégie scientifique nationale et dont les éléments critiques diffèrent légèrement entre l’Inra et Inria.

L’objectif que nous poursuivons dans les deux paragraphes suivants est d’informer sur la présence d’outils stratégiques déclinant la politique nationale de l’Inra et d’Inria; il n’est ni de développer ni d’étayer leur articulation.

La déclinaison stratégique la plus visible se retrouve au travers d’artefacts tels que des documents et des réunions stratégiques.

### 2.3.1 Inria

L’élaboration régulière (depuis 1994) de plans stratégiques associée à une ligne hiérarchique très courte créent normalement des conditions favorables pour la mise en œuvre de stratégies délibérées.

En outre, cet organisme a mis en place un système de planification stratégique associé à ses trois niveaux hiérarchiques.

§ Au niveau de la direction générale, **un plan stratégique quinquennal national** met l’accent sur les recherches actuelles d’Inria et sur sa vision pour les prochaines années. Ce plan serait principalement à destination des extérieurs, tutelles ou partenaires académiques et industriels.

- § Au niveau du centre régional : le directeur du centre, supérieur hiérarchique direct du responsable d'équipe, revendique, au travers **d'un plan stratégique régional**, une stratégie locale qui permet à son centre d'être visible pour attirer et conserver les talents scientifiques. Elle peut prioriser certaines thématiques scientifiques.
- § Enfin au niveau de l'équipe : le responsable d'équipe élabore **une proposition d'équipe-projet**, composée d'un document court puis d'un document fondateur d'une vingtaine de pages.

Il y défend la stratégie scientifique qui selon lui justifie la création de son équipe. Le processus d'élaboration de cette équipe passe par plusieurs étapes, avec des validations internes et externes, et la manière dont elle est retranscrite par les responsables d'équipes dans leurs pratiques est au cœur de l'étude que nous présentons.

*« Mais si tu veux côté labo universitaire ou côté labo X, en termes de politique scientifique ils sont toujours plus ... comment dire ... plus suiveurs quoi.*

*Inria est beaucoup plus proactif en termes de politique scientifique. [...]*

*Quand il y a des reconfigurations d'équipes, ils vont plus suivre les propositions que peuvent faire les enseignants-chercheurs, tandis que Inria, et c'est notamment le directeur de centre et puis son délégué scientifique, finalement ils ont, c'est la tradition Inria, ou ils se donnent le droit d'avoir un avis beaucoup plus proactif sur les équipes qu'ils veulent dans leur centre (REP3).*

On voit que cette particularité rend « sur le papier » plus aisée la mise en œuvre d'orientations stratégiques. Cela est particulièrement intéressant dans le contexte de notre recherche. En effet, la procédure de création des équipes-projets et les évaluations quadriennales auxquelles elles sont soumises constituent des moments-clés au cours desquels les directeurs d'équipes sont obligés de formaliser leur stratégie de recherche et son articulation avec la stratégie générale de l'organisme. C'est donc plus particulièrement vers ces circonstances que sera dirigée notre collecte de données.

Nous étudierons dans la partie Résultats les liens pratiques entre le projet scientifique national et la stratégie de l'équipe-projet, représentée par son responsable.

Enfin nous avons identifié deux autres vecteurs de l'action stratégique de la direction générale d'Inria.

- § Au niveau local, **le comité des équipes-projets** est la réunion qui rassemble l'ensemble des responsables d'équipe d'un centre. Instituée depuis des décennies, son président est le délégué scientifique du centre. Le comité des projets a une vraie

importance dans le processus de création des équipes ou équipes-projets du centre puisqu'il émet un avis prépondérant.

§ **L'évaluation des équipes-projets** est un processus totalement piloté et maîtrisé par Inria, et plus particulièrement par la cellule **Commission d'Evaluation** d'Inria, qui sollicite un comité d'experts extérieurs et internationaux. Ces évaluateurs vont rédiger un rapport ; les équipes évaluées argumenteront une réponse à ce rapport d'évaluation dans le cadre de la réunion du comité des équipes-projets mentionnée ci-dessus.

Tout comme la politique territoriale, ces deux cellules sont à prendre en compte pour une vision contextuelle de notre terrain, mais ne seront pas détaillées dans leur fonctionnement.

### 2.3.2 L'Inra

L'Inra possède aussi sa propre déclinaison stratégique

*« On a une organisation hiérarchique assez forte comparée au CNRS par exemple, peut-être moins forte que dans d'autres [...] EPST probablement [...], on est vraiment pilotés de façon assez forte. Mais on reste dans le monde de la recherche ... »* (Membre de l'équipe de direction)

La déclinaison stratégique la plus visible se retrouve ici au travers d'artefacts, de réunions stratégiques, mais aussi de programmes de recherche appelés métaprogrammes.

A chaque niveau correspond une feuille de route, élaborée pour une période de cinq ans.

§ **Le document d'orientation** : élaboré au niveau de la Direction générale, piloté par la DGDS.

§ **Le schéma stratégique de département** : élaboré au niveau du département, piloté par le chef de département.

Tous les 5 ans, chaque département élabore donc sa propre feuille de route scientifique, appelé schéma stratégique de département. Cette pratique semble remonter aux années 1980 et est un marqueur de l'action du chef de département. Nous aborderons dans la partie Résultats les liens pratiques entre les schémas stratégiques de département et le document d'orientation.

*« Les documents d'orientation et les schémas stratégiques : c'est l'épine dorsale scientifique de l'Inra »* (Membre de la direction)

§ **Les directoriales.** Ces rencontres entre la direction et chacun des chefs de départements datent de 1998 et ont marqué l'évolution de l'Inra vers un management stratégique plus resserré autour de la direction (Cornu et al, 2018).

*« Deux heures d'échanges, qui commencent par une demi-heure de diapos et 1h30 d'échange, où on va assez loin dans le truc où, si ça se passe pas bien, [...], ce n'est pas forcément un échange très agréable ; mais en général c'est quand même... Ça peut être un peu impressionnant ». (Membre de la direction)*

§ **Le projet d'unité** : élaboré au niveau de l'unité, piloté par le directeur d'unité.

Calée aux périodes évaluation de l'HCERES (donc quatre ans et maintenant 5 ans), l'unité propose son projet d'unité, validé par le(s) département(s) dont elle dépend, puis par la direction générale :

*« Elle élabore collectivement une feuille de route validée par la direction générale après avis des départements concernés : le « projet d'unité » (Charte de l'organisation, 2015).*

Nous étudierons dans la partie Résultats les liens pratiques entre les schémas stratégiques de département, le document d'orientation et le projet d'unité.

Enfin nous avons identifié deux autres outils, vecteurs de l'action stratégique de la présidence de l'Inra.

§ **Le schéma de centre** : élaboré au niveau du centre géographique, piloté par le président de centre

Parallèlement aux schémas stratégiques de département, il a très récemment été demandé aux centres d'écrire également leur feuille de route, appelées Schémas de centre. L'organisation réticulaire de l'Inra a été voulue de façon à mailler le territoire français grâce à de multiples centres de recherche régionaux.

Si l'importance des relations régionales a toujours existé, elle s'est accélérée ces dernières années avec l'accroissement de l'autonomie des universités. La politique de site qui en découle semble renforcer le rôle des directeurs/présidents de centre des EPST et le document « schéma de centre », nouvelle déclinaison de la politique nationale en région, rassemble les orientations données par l'Inra à destination à la fois des partenaires régionaux mais aussi des partenaires académiques.

§ **Le métaprogramme** : un dispositif d'orientation stratégique piloté par la direction générale. Appelés aussi « outils de programmation scientifique interdisciplinaires », ils permettent de flécher investissements et recrutements autour d'une thématique inter départements, en complément des enjeux prioritaires définis dans le document d'orientation. Ainsi, ces 8 métaprogrammes peuvent concerner de quatre à onze départements.

Nous avons identifié les schémas de centre et les métaprogrammes comme acteurs de la stratégie nationale, mais ils ne rentrent pas dans le cadre de l'objectif de notre étude.

En synthèse, l'Inra et d'Inria sont deux organismes de recherche académique majeurs en France, représentant du lien science-société depuis de nombreuses décennies. Ces deux organismes de recherche publique portent certaines similarités mais aussi beaucoup de différences.

Ils ont en commun le statut d'EPST, des chercheurs dont la formation académique est assez similaire (« *standardization of skills and knowledge* », Hardy *et al.*, 1983, p.413), et un pilotage scientifique mis en œuvre au travers d'une organisation interne structurée par fonction.

Ces instituts par ailleurs collaborent au travers d'un accord cadre, renouvelé tous les 5 ans depuis 2004, qui fixe entre autres les modalités de travail de leurs équipes communes.

Leur déclinaison stratégique, instituée par niveaux hiérarchiques et territoriaux, lace sur le papier les relations intra institution, qui, dans les deux cas, intègrent ce cadre intermédiaire spécifique, qu'il s'appelle responsable d'équipe-projet ou directeur d'unité.

Mais ni la fonction, ni l'implication ne sont comparables.

Chez Inria, ces derniers ont pour fonction le leadership scientifique et l'administration de leur équipe. A l'Inra, il semblerait que ces pouvoirs soient partagés plus ou moins explicitement entre ceux qui fabriquent la science au quotidien (les animateurs d'équipe et leur équipe) et ceux qui l'administrent (les directeurs d'unité).

Nous allons maintenant présenter les résultats de notre recherche empirique. Nous avons choisi d'utiliser le format de la thèse pour privilégier la transparence des données comme preuve de nos résultats. Les deux chapitres suivants seront conséquents. Comme précisé en introduction, nous ferons des synthèses régulières pour en faciliter la lecture.

# Chapitre 5 –

## Résultats de la première étude de cas : Inria

---

<b>Section 1 : La conduite d'une équipe-projet</b>	<b>162</b>
<b>1 En amont de la création d'une équipe-projet .....</b>	<b>164</b>
2.1 Des motivations organisationnelles et individuelles .....	164
2.2 Des éléments de pratique associés .....	165
2.2.1 Un futur responsable d'équipe-projet .....	165
2.2.2 La confirmation de la décision.....	169
<b>2 Pendant la création de l'équipe-projet.....</b>	<b>173</b>
2.1 Un processus déterminant .....	173
2.1.1 Élargissement du cercle des acteurs consultés :.....	174
2.1.2 Le temps de la « maturation » .....	175
2.1.3 L'avis d'opportunité et le temps de l'instruction .....	177
2.1.4 L'accord pour une équipe-projet.....	179
2.2 Des éléments de pratique associés .....	180
2.2.1 Le temps de l'écriture adossé au temps de la réflexion .....	181
2.2.2 Le temps de la cohérence .....	183
2.2.3 Le temps de l'oralité .....	184
2.3 Connexion entre les niveaux stratégiques .....	186
2.3.1 Le contenu des documents écrits. ....	187
2.3.2 Des éléments de pratique associés .....	192
<b>3 La vie de l'équipe-projet .....</b>	<b>195</b>
3.1 Une fonction identifiée et reconnue .....	196
3.1.1 Un rôle qui s'épaissit : .....	196
3.1.2 Des stratégies émergentes .....	197
3.2 Des éléments de pratique associés .....	202
3.2.1 Le management de l'équipe .....	202
3.2.2 Maintien du cap.....	202
3.3 Connexion entre les niveaux stratégiques .....	204
3.3.1 Le recrutement .....	204
3.3.2 Les évaluations quadriennales .....	208
<b>4 Conclusion de la section 1 « La conduite d'une équipe-projet » .....</b>	<b>215</b>

<b>Section 2 : L'élaboration du projet scientifique de l'institut</b>	<b>218</b>
<b>1    <i>Une organisation adhoc</i>.....</b>	<b>220</b>
1.1    Les conditions de départ – une réflexion amont .....	220
1.1.1    Un apprentissage par essai-erreur .....	220
1.1.2    Une réunion ‘boost’ .....	224
1.1.3    Des éléments de pratique associés .....	227
1.2    Une approche participative à large spectre .....	229
1.2.1    Un cadre donné par le top management.....	229
1.2.2    Un système d'information matriciel .....	232
1.3    Des éléments de pratique associés .....	242
<b>2    <i>Connexion entre les niveaux stratégiques</i>.....</b>	<b>244</b>
2.1    1er temps : quand top-down et bottom-up se succèdent .....	246
2.1.1    Ceux qui ne répondent pas :.....	247
2.1.2    Enfin, ceux qui répondent : .....	248
2.2    2 <sup>nd</sup> temps : une présentation généralisée et participative .....	252
2.2.1    Un format variable selon les centres .....	253
2.2.2    Une volonté pédagogique.....	254
2.3    3 <sup>ème</sup> temps : la collaboration à la rédaction .....	256
2.3.1    Une étape majoritairement plus mobilisatrice .....	256
2.3.2    Un lobbying plus marqué des responsables d'équipes-projets .....	257
2.3.3    ... mais aussi des centres .....	258
<b>3    <i>Divergence entre les niveaux stratégiques</i>.....</b>	<b>260</b>
3.1    Un plan stratégique, pour qui ? .....	260
3.1.1    Un usage mal défini .....	260
3.1.2    Un déficit de légitimité : .....	263
3.2    Être ou ne pas être dans le plan stratégique .....	265
3.2.1    Ne pas être représenté : .....	265
3.2.2    Des éléments de pratique associées .....	267
3.3    Une conséquence sur l'inclusivité.....	269
3.3.1    Une information d'un statut particulier.....	269
3.3.2    Des éléments de pratique associés .....	271
<b>4    <i>Conclusion de la section 2 : « L'élaboration du plan stratégique »</i> .....</b>	<b>273</b>
<b><i>Conclusion de la 1ère étude de cas</i></b>	<b>275</b>

Pour rappel, nous nous intéressons à comprendre comment le cadre intermédiaire scientifique intègre la stratégie de son institut dans sa propre pratique stratégique. Notre cadre conceptuel va nous permettre d'analyser la fabrique de la stratégie au plus près de notre terrain, dans le moment particulier d'animation autour du projet scientifique de l'institut même.

La littérature nous a appris que les organisations publiques de recherche de type universités fonctionnaient souvent en sous-systèmes faiblement couplés, c'est-à-dire en relation mais gardant leur identité propre (Weick, 1976). Cela peut conduire à un découplage appuyé entre la stratégie projetée par le top management et la stratégie réalisée dans les sous-systèmes (Hardy et al., 1983)

Pour ce qui concerne le cas précis d'Inria, sa structure atypique peut faire penser à un couplage assez fort :

- D'une part, son organisation scientifique repose sur des équipes-projets, unités de recherche provisoires.

Ces équipes-projets ne peuvent pas être créés sans l'accord formalisé de la direction générale d'Inria. Ainsi la direction pourrait logiquement influencer ces créations et n'accepter que celles en phase avec les axes d'une stratégique planifiée.

Dans cette organisation à ligne hiérarchique courte le responsable de l'équipe-projet « *est responsable de la bonne utilisation des moyens financiers, humains et matériels de l'équipe-projet [...] et de la formulation des appréciations sur l'activité des membres de l'équipe-projet ainsi que les propositions relatives à leur formation, à leur évolution de carrière et à l'attribution éventuelle d'indemnités* »<sup>52</sup>. Il possède autorité et pouvoir hiérarchique.

L'évolution de l'équipe-projet est un élément structurant du fonctionnement de la vie scientifique de l'institution. Les moments-clés du cycle de vie de ces équipes constituent des piliers de la stratégie de l'institut, et ce dès leur création. Ces éléments sont apparus de manière inductive lors de la première analyse des résultats, et ont conditionné l'ossature de la restitution des résultats. A titre d'exemple, la première thématique abordée pour créer le lien et qui concerne le parcours d'un chercheur devenu responsable d'équipe-projet s'est avérée plus riche que prévu. Nous l'avons intégrée à nos résultats.

---

<sup>52</sup> Extrait de la note précisant les fonctions des directeurs de centres, du comité des équipes-projets et du comité de centre du 20/12/2016.

- D'autre part, l'Inria engage depuis 1994 une planification stratégique quinquennale, et délivre à l'issue un plan stratégique, artefact permettant la valorisation de la stratégie projetée de l'institut.

La diffusion d'un plan stratégique permet d'acter et de diffuser la stratégie qu'un institut souhaite privilégier. Et affirmer à intervalles réguliers de nouvelles orientations peut aussi montrer la volonté de la direction de piloter la science dans un contexte incertain.

C'est pourquoi, nous avons repris ces deux piliers structurant Inria dans sa stratégie scientifique que sont les équipes-projets d'une part et le projet scientifique de l'institut d'autre part. Les premiers représentent la stratégie réalisée, le second la stratégie projetée.

Dans ce chapitre, notre cadre conceptuel sera opérationnalisé de la façon suivante :

1. **Dans une première section** : nous nous plaçons du point de vue de la stratégie réalisée par l'équipe-projet. Nous caractériserons certaines des **pratiques** individuelles du **praticien** « Responsable d'équipe » dans la mise en œuvre de la **praxis** « Conduite d'une équipe-projet et de son projet scientifique ». Afin de spécifier autant que possible l'entièreté de la praxis Conduite d'une équipe-projet, nous avons analysé sa dynamique de façon chronologique, puisqu'elle est un type de comportement routinisé.

Nous isolerons les micro-pratiques spécifiquement mises en œuvre au moment des points de connexion entre les deux praxis (Fig. 24). Nous verrons qu'ils sont reliés au moins à trois moments : la rédaction du projet fondateur de l'équipe, le recrutement d'un nouveau permanent et les évaluations quadriennales. Nous répondrons alors à notre première sous-question de recherche : Comment, dans la pratique, le cadre intermédiaire contribue-t-il à la fabrique de stratégie de son institut de recherche ?

2. **Dans seconde section**, nous nous plaçons du point de vue de l'élaboration de la stratégie projetée de l'institut.

Nous caractériserons certaines des **pratiques** collectives des **acteurs** des différentes groupes de travail dans la mise en œuvre de la **praxis** « Élaboration du projet scientifique de l'Institut ».

- De même, nous isolerons à nouveau les pratiques spécifiquement actionnées au moment des points de connexion entre les deux praxis (Fig. 24). Ainsi nous répondrons à notre seconde sous-question de recherche : Comment la fabrique de la stratégie d'une organisation scientifique implique-t-elle ses cadres intermédiaires scientifiques ?

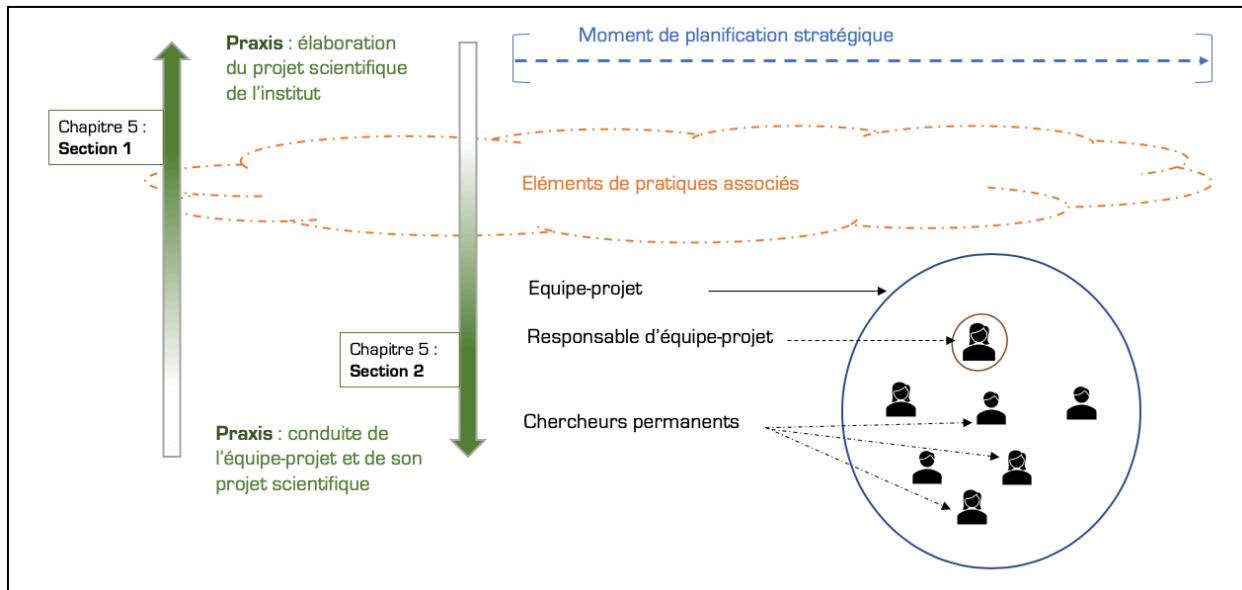


Figure 24 : cadre conceptuel intégrant le découpage des résultats en deux sections

Nous verrons que les points de connexion se situent essentiellement aux moments de la remontée et de la formalisation des informations des responsables d'équipe appelés « *défis* ».

Malgré tout un processus structurant, et si la réalité empirique montre effectivement un certain couplage entre stratégie projetée et stratégie réalisée, il n'apparaît pas aussi prononcé qu'attendu.

Enfin, il est important pour nous :

- de préciser que nous avons volontairement écrit « au masculin » tous les verbatim de façon à toujours mieux préserver l'anonymat des répondantes, dans un institut où les femmes ne sont pas majoritaires.
- de définir le vocabulaire employé. Ainsi nous appellerons :
  - Porteur de proposition, puis Responsable d'équipe (REP), le leader scientifique de l'équipe,
  - Chercheur ou chercheur permanent (CP) : tout membre de l'équipe hors responsable d'équipe, qu'il soit directeur de recherche ou chargé de recherche,
  - Membre de la direction (DIR) : toute personne membre du comité de direction qu'il soit directeur général adjoint, directeur de centre, directeur de service.

## Section 1 : la conduite d'une équipe-projet

La création d'une équipe-projet est soumise à un processus-type dont la dernière étape est la validation d'un document fondateur d'une vingtaine de pages. Puis l'équipe-projet va vivre une période de quatre ans, renouvelable deux fois. La durée de vie maximale d'une équipe-projet est donc de 12 ans. La moyenne de toutes les équipes-projets est de 8 ans. Chez Inria, on ne trouve pas, sauf exception, de chercheur non affilié à une équipe-projet<sup>53</sup>.

L'existence de l'équipe-projet est dépendante de l'identification d'une dyade : un chercheur volontaire pour porter une équipe + l'identification d'un projet scientifique.

Le chercheur doit recevoir l'accord de l'Institut, le projet scientifique doit recevoir l'accord de l'Institut et la dyade doit recevoir l'accord de l'Institut. Cette triple validation va se former tout au long du processus dit de création d'une équipe-projet.

*« L'Inria juge beaucoup de choses : ça peut être la stratégie scientifique, ça peut être la capacité du porteur à porter son équipe, l'adéquation entre le porteur et le thème, .... »* (REP6).

Ce processus n'est lancé qu'à l'issue d'une réflexion que va mener le futur responsable d'équipe-projet. Son cheminement intellectuel va enclencher une prise de décision, qui, une fois validée, aura une conséquence sur les orientations stratégiques scientifiques de l'Institut. Il s'appuie sur des ressources cognitives et comportementales qu'il est intéressant de décrire.

Dans ce but nous avons souhaité traiter l'équipe-projet dans sa dynamique temporelle et avons étudié plus particulièrement trois périodes de la vie d'une équipe scientifique (Fig. 25) :

1. La partie amont de la création (partie 1) traitera le pourquoi créer une équipe-projet, tant d'un point de vue institutionnel qu'individuel.
2. La création en elle-même (partie 2) nous amènera jusqu'à la validation de la dyade.
3. Le long de son cycle de vie (partie 3) nous amènera à une vision large de la poursuite de la conduite de l'équipe.

Nous n'avons pas étudié sa fin de cycle en tant que telle, car elle correspond dans la majorité des cas à un début de nouveau cycle, que nous traitons.

---

<sup>53</sup> Dans des cas très exceptionnels, des chercheurs en attente de création ou de changement d'équipe sont alors rattachés directement à la direction de leur centre.

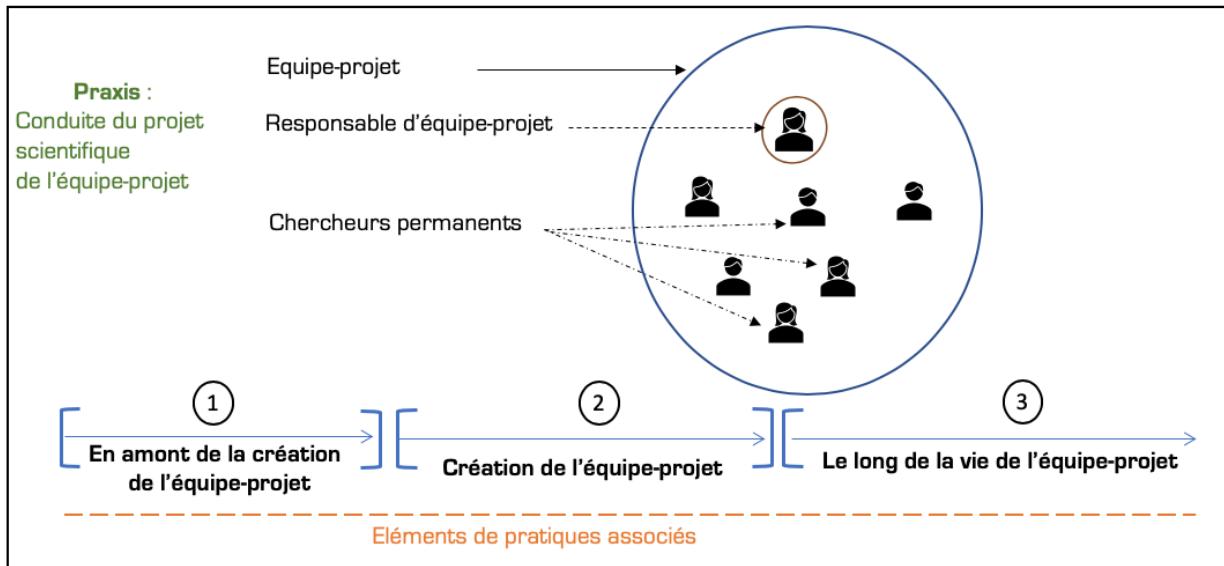
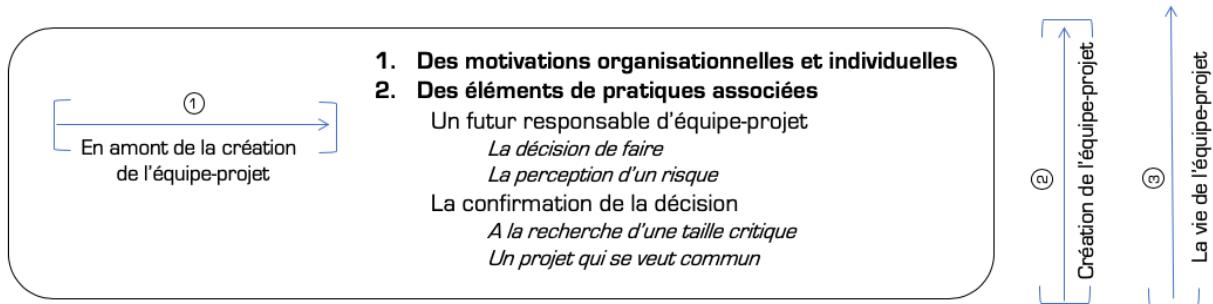


Figure 25 : Logique de présentation des résultats de la section 1

A partir de ce découpage temporel, et pour chacune de ces trois périodes nous avons :

- a) confronté le point de vue de l'institution à celui du responsable d'équipe, et quand nous le pouvions à celui du chercheur.
- b) fait un focus sur certains des éléments de pratique que le responsable d'équipe active dans la période.
- c) enfin, mis en exergue les connexions entre niveaux stratégiques que nous pouvions observer à chaque étape. Nous avons bien sûr spécifié les éléments de pratique associés à ces connexions.

## 1 En amont de la création d'une équipe-projet



### 2.1 Des motivations organisationnelles et individuelles

Les causes de création d'équipes-projets sont plurielles. Elles se situent de facto dans un cadre institutionnel : du fait que tout chercheur Inria doit pouvoir être identifié au sein d'une équipe-projet<sup>54</sup> et que la durée de vie des équipes n'excède pas 12 ans (4 ans renouvelable deux fois), des équipes naissent et sont arrêtées chaque année.

Il existe globalement trois origines à une création d'équipe-projet : prendre la succession de l'équipe précédente, assumer un schisme scientifique, déclencher une création ex-nihilo.

#### a) Prendre la succession de l'équipe précédente :

Dans leur grande majorité, les équipes projets en création sont le nouveau visage d'une équipe projet précédente, sans doute avec une perspective scientifique quelque peu différente.

« *On essaie de lutter contre une espèce de forme de ronronnement des équipes et quelqu'un qui ferait la même chose toute sa vie [...]. Et donc on demande aux gens malgré tout à l'occasion des renouvellements d'équipes de se faire un peu violence et d'adopter un peu un point de vue décalé sur leurs recherches* » (DEL\_SCIEN.1)

Malgré tout, la filiation, institutionnellement et sémantiquement soulignée, est clairement revendiquée.

Sur le site internet d'Inria apparaît distinctement la filiation, et le terme employé par l'institut est « généalogie » comme cela est illustré si contre, figure 26 :



Figure 26 : Extrait du site internet d'Inria : exemple pris aléatoirement sur le site le 12 mars 2018.

<sup>54</sup> Sauf exception dûment argumentée auprès du directeur de centre

b) Assumer un schisme scientifique :

Certaines équipes peuvent être créées avec une filiation plus lâche, par exemple quand les thématiques scientifiques ont tant divergé que certains chercheurs ne se reconnaissent plus dans l'axe principal des recherches de l'équipe précédente. Une scission va faire émerger deux nouvelles équipes-projets, l'une dans une logique parentale affirmée, l'autre plus distante ; cette dernière mènera un projet scientifiquement éloigné.

*« [L'ancienne équipe a été divisée en deux pour] plusieurs raisons, mais essentiellement on n'avait pas envie de faire les mêmes choses, je crois tout simplement. Voilà, une partie des gens voulait rester plus proche des mathématiques, [et nous non, et] on avait peut-être aussi une façon différente d'aborder les problèmes qui fait que... on s'est dit que c'était bien de faire deux équipes. » (REP14)*

c) Déclencher une création ex-nihilo :

Enfin, certaines équipes sont créées ex nihilo : par exemple un chercheur senior réussit le concours DR Inria dans l'intention de monter son équipe de recherche dans le centre qui l'accueille.

*« J'ai écrit le projet et j'ai dit 'Voilà Monsieur Inria, voilà ce que j'aimerais faire chez vous' ; et en même temps, en parallèle, j'ai passé le concours des directeurs de recherche et évidemment avec l'idée que ça se couplerait avec l'idée de monter ce projet. » (REP4)*

A la source de ces raisons il y a le choix d'un chercheur à devenir responsable d'équipe scientifique. Il est important de souligner cette étape avant même de nous immerger dans le processus de création d'équipe, car nous nous sommes aperçus que ce choix n'est pas aussi naturel que pourrait le laisser supposer la lecture ex-post d'une carrière scientifique en évolution. Nous allons mettre en évidence cette intention en nous intéressant en parallèle aux éléments de pratique activés lors de cette étape.

## 2.2 Des éléments de pratique associés

### 2.2.1 Un futur responsable d'équipe-projet

#### La décision de faire

Pour nous, les pratiques de responsables d'équipe commencent au moment où le chercheur se déclare volontaire pour prendre la responsabilité d'une équipe, en amont donc de sa création. Nous intégrons comme éléments de pratique de responsable d'équipe « la décision de faire ». Et cette décision originelle ne se fait pas sans tension.

Si nous reprenons les 16 déclarations de responsables que nous avons étudiées, nous observons que seuls 9 d'entre eux étaient d'entrée déterminés à prendre la responsabilité d'une équipe, alors que les 7 autres n'étaient pas spontanément à l'initiative de ce choix.

Nous avons regroupé les premiers dans la catégorie « volonté affirmée », les seconds dans la catégorie « par défaut ». Par défaut ne veut pas dire sans volonté mais plutôt avec une volonté moins affirmée, une plus grande passivité à prendre la décision.

Cette distinction nous a semblé importante car nous ne nous attendions pas de telles réponses à une question que nous trouvions somme toute assez banale, et dont le propos était alors surtout de permettre de faire connaissance et de lancer l'entretien.



### Par défaut (7)

« Personne ne voulait continuer ».  
« Mon chef m'a dit je m'en vais tu prends l'équipe ».  
« On était les deux les plus séniors et [l'autre] ne voulait pas ».  
« Personne ne voulait devenir responsable ; personnellement, j'étais pas vraiment sûr de vouloir non plus, mais bon j'étais le seul Inria et le plus vieux ».

« J'étais pas pour et j'étais pas contre non plus, donc je m'en foutais un peu ».

### Volonté affirmée (9)

« J'étais pas tout seul, quelqu'un d'autre aurait pu y aller ; [c'était] mon envie à moi d'y aller ».  
« Oui c'est plutôt moi [...] il n'y a personne qui m'a poussé à le faire ».  
« C'était une volonté ».  
« J'étais le seul à vouloir prendre cette responsabilité ».  
« J'avais moi une envie de faire un projet ».

Ces 7 responsables ne sont pas un reflet statistique de l'ensemble des responsables. Pour autant, ce nombre interpelle en ce que cette première décision est pour nous fondatrice de la pratique de responsable d'équipe et qu'elle s'active pour certains sur une tension.

Inria est un institut qui place l'équipe-projet au cœur des dispositifs organisationnels, scientifiques et managériaux. Il met en valeur les responsables d'équipes-projets.

Or si tous les responsables d'équipes-projets ont bien souhaité cette fonction, tous ne l'ont pas souhaité spontanément.

La répartition quasi proportionnelle entre ceux qui cherchaient de façon active à devenir responsables d'équipe et les autres nous a amené à chercher des précisions au travers de leurs

réponses à une autre question, à savoir la satisfaction éprouvée dans leur fonction. Cependant cette satisfaction est pondérée par des risques potentiels.

## **La perception d'un risque**

Chez Inria le responsable d'équipe est la personne référente, visible et importante de l'institut : elle est reconnue pour sa personne et pour la qualité de sa science.

Pourtant cette reconnaissance ne semble pas suffisante pour exercer une force d'attraction. Il existe des éléments qui agissent comme une force opposée. Le déséquilibre entre les deux forces provoquera la décision de faire ou de ne pas faire.

Pour mieux comprendre la difficulté à laquelle sont visiblement confrontés les chercheurs dans ce choix, nous avons postulé qu'ils évaluaient mentalement le risque qu'ils prenaient à accepter d'être le responsable de l'équipe scientifique. Nous avons alors relevé les propos traitant des avantages et inconvénients à remplir la fonction de responsable d'équipe. Ils sont spontanés, ne font pas suite à une question. Les réponses intègrent à la fois les commentaires des responsables d'équipe interrogés, mais aussi ceux, rapportés, d'anciens responsable d'équipe qui ne voulaient plus reprendre la fonction.

Nous insistons sur le caractère instinctif des réponses : nous n'avons demandé ni si d'autres facteurs entraient dans leur jugement, ni si des éléments modérateurs pouvaient être pris en compte. Nous n'avons pas non plus cherché à savoir si des liens pouvaient être évoqués, donc si tel élément contrebalançait tel autre.

Nous les avons reportés dans un tableau à deux colonnes (Tab. 1) : Avantages – Inconvénients. Il ressort principalement cinq catégories impactant la prise de décision : les relations avec la direction, le management scientifique, le management des équipes, la carrière et la charge de travail.

Tableau 1 : Répartition des propos spontanés sur la perception du risque à devenir responsable d'équipe

CATEGORIES	AVANTAGES (+)	INCONVENIENTS (-)
Relations avec la direction		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte pression à rendre des comptes</li> <li>• Intervention de la direction sur les choix scientifiques</li> <li>• Devoir être le relai auprès des chercheurs des demandes de la direction (plus d'investissement, plus de présence, plus de transfert)</li> </ul>
Charge de travail		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte charge de travail « Trop importante » « trop lourd »</li> </ul>
Management des équipes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation des compétences managériales</li> <li>• Valorisation des travaux d'une équipe à travers un rôle d'interface</li> </ul>	
Carrière	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salaire, prestige, pouvoir, responsabilités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frein si trop tôt dans la carrière</li> </ul>
Management scientifique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collectif : « porter des rêves et des projets communs »</li> <li>• Individuel : reconnaissance scientifique, autonomie dans ses propres projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diriger la réflexion stratégique scientifique de l'équipe</li> </ul>

Nous remarquons deux sortes de catégories, toujours en propos spontanés : celles qui sont déséquilibrées et celles qui se pondèrent :

- Les catégories déséquilibrées sont au nombre de trois, facilement identifiables :
  - En Avantage : une relation avec l'équipe, qui bien que souvent difficile, est valorisante et permet un véritable apprentissage.
  - En Inconvénient : une charge de travail (souvent mentionnée) et une relation à la direction difficile.
- Dans les catégories qui se pondèrent :
  - Le Management scientifique de l'équipe révèle une tension entre les recherches individuelles et la recherche collective. On y retrouve toute l'ambiguïté du métier de responsable d'équipe, garant d'une équipe de chercheurs ayant tous leur légitimité et leur reconnaissance individuelle. Il doit trouver un équilibre entre force centrifuge et force centripète.
  - Autre spécificité de la recherche, la catégorie « carrière » met en lumière un métier où le management des hommes n'est pas la voie de progression la plus reconnue, car le temps de management est un temps qui est déduit du temps général, donc au détriment du temps recherche.

Cette prise de décision met certains futurs responsables d'équipe en tension, et à ce stade ils mobilisent au moins deux éléments de pratique :

Evaluer mentalement les inconvénients et les avantages
Prend la décision de faire

Nous mobilisons la définition de notre cadre conceptuel pour une analyse plus précise des éléments de pratique : ces deux éléments sont alors *des formes d'activités mentales connectées à une connaissance contextuelle de compréhension et de motivation*. Cette réflexion pousse le chercheur à mobiliser d'autres pratiques, en particulier le fait de s'agréger à d'autres chercheurs.

### 2.2.2 La confirmation de la décision

Le futur responsable scientifique teste maintenant son idée auprès d'autres chercheurs, il assure sa décision : Est-il capable d'attirer d'autres chercheurs sur son projet ? Et si oui, comment son projet scientifique peut-il supporter de s'adapter à d'autres projets connexes ?

L'objectif est ici de tester la faisabilité de sa démarche auprès d'un cercle restreint de personnes. Et ce de façon informelle, c'est à dire avant de se déclarer auprès de sa hiérarchie.

#### A la recherche d'une taille critique (Grossir)

La faisabilité du projet scientifique est soumise entre autres à des notions de taille critique et de cohérence scientifique.

Tester la faisabilité concerne donc dans un premier temps la possibilité de créer une équipe autour d'un projet, et non la faisabilité de créer un projet de recherche individuel.

Passer de l'individu à la notion d'équipe sera l'étape suivante, qui validera si d'autres chercheurs sont intéressés/disponibles par l'idée de fonder une équipe.

- Dans le cas d'une équipe qui se trouve dans la continuité de la précédente, l'action du futur responsable est facilitée : « *tout le monde voulait reprendre* » (REP13)
- Dans les autres cas apparaît une notion de taille critique, ici au moins deux personnes :

« *Et en fait il y a eu un recrutement d'un nouveau chercheur et qui faisait autre chose [...], différent quoi, par rapport à ce que je fais, mais au moins là il y a la possibilité de se dire : Mais tiens, tous les deux on fait quelque chose de différent par rapport l'ensemble des membres du groupe. Il y a peut-être quelque chose à faire, à créer. [...] je lui ai parlé de ça, je lui ai proposé ce sujet* ». (REP9)

- Pour certains, le critère humain est prépondérant :

« *J'ai parlé avec un certain nombre de personnes que je pensais ... un, avec qui je m'entendais bien parce qu'il faut qu'il y ait quand même [...] faut imaginer, c'est comme si tu partais pour la traversée de l'Atlantique avec une caravelle, en bateau, tu choisis l'équipage* ». (REP4)

L'enjeu est fondamental pour le futur chef de projet, ne pas être assez attractif pour ses collègues est rédhibitoire dans l'avancée du processus.

Les éléments de pratique que nous avons ici repéré passent essentiellement par l'oralité. Les chercheurs s'appellent, se rencontrent, se déplacent.

Discute de ses recherches  
Attire d'autres chercheurs  
S'agrège à d'autres chercheurs

Ces trois éléments de la pratique sont *des formes d'activités physiques et mentales*, l'activité prend donc le relais.

La taille du groupe se précise, elle est nécessaire mais non suffisante : le projet scientifique sera le moteur de la nouvelle équipe : il doit montrer un potentiel de recherche. Et, dans l'étape suivante, l'union fera la force.

### **Un projet qui se veut commun**

La recherche de compagnons de route et de cohérence scientifique sont deux objectifs que le futur responsable d'équipe mène simultanément. Pour cela, il va devoir laisser/faire de la place pour permettre que le développement d'intersections communes avec les recherches d'autres scientifiques (voir Fig. 27).

Mettre en forme une intersection dans le but de la présenter officiellement n'est pas forcément chose facile :

« *Donc je suis allé demander à chaque permanent « sur quoi tu travailles » ? et j'ai rédigé avec eux des brouillons de plus en plus construits et après j'ai regardé tout ça, et j'ai dit Voilà comment ça va s'appeler !* » (REP13)

Arrivent aussi quelques premières concessions scientifiques :

« *Je dirai quand même que c'était principalement mon projet, que j'ai, qu'on a, à deux, fait évoluer pour que tout le monde s'y retrouve, [...] que tous les deux on s'y retrouve* » (REP9)

Nous avons pu interviewer un des chercheurs permanents de cette équipe qui a clairement confirmé une stratégie opportuniste :

« Je ne suis pas sûr qu'il y ait une stratégie pour [cette équipe] en fait [...] tu sais quand tu es chercheur, tu arrives à écrire un truc un peu flou qui te permet de tout faire. [...] Je pense que c'est un peu plus opportuniste, si tu as un très bon chercheur qui vient demain mais qui n'a rien à voir avec ce qu'ils font, ben ils vont quand même essayer de le recruter : parce que moi je suis parti. Pour un peu combler les trous et qu'il y ait quelque sorte un lien, ils vont faire un projet d'équipe autour de ça en fait, ils vont essayer de l'agrandir, pour que tout le monde y rentre, je pense. » (CP3)

Les éléments de pratique que nous avons repérés ici passent essentiellement par une mise à plat des possibilités de recherche. Il ne s'agit ici en aucun cas de repérer le plus petit dénominateur commun mais bien au contraire d'ouvrir les horizons.

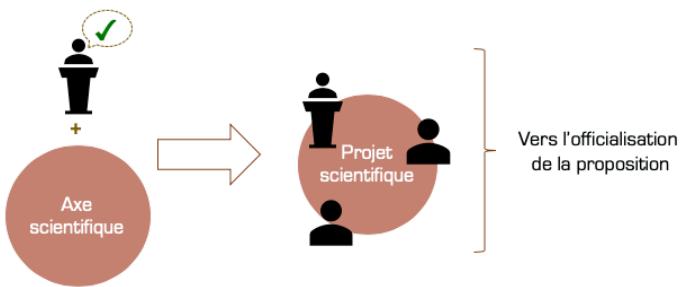


Figure 27 : La confirmation de la décision

Ce moment montre des éléments de pratique sous *formes d'activités physiques et mentales* :

- S'intéresse aux recherches de ses collègues
- Fait des ouvertures scientifiques
- Envisage différentes possibilités
- Recherche le consensus scientifique

Pour autant, les étapes de prise et de confirmation de la décision n'ont pas été perçues comme réalisées de façon séquentielle. Dans la pratique, elles semblent donc susceptibles d'être parallélisées ou de former une boucle.

En mobilisant les définitions issues d'une théorie de la pratique, et en particulier celle de Reckwitz (2002), nous pouvons regrouper les éléments de pratique sous forme d'un tableau :

Tableau 2 : Éléments de pratique associés à la décision de faire

Activités comportementales	Discute de ses recherches Attire d'autres chercheurs S'agrège à d'autres chercheurs S'intéresse aux recherches de ses collègues Fait des ouvertures scientifiques Recherche le consensus scientifique
Activités mentales	Prend la décision de faire Envisage différentes possibilités
Connaissance contextuelle sous forme de compréhension, d'états émotionnels et motivationnels.	Évalue les inconvénients et les avantages

Nous faisons ressortir les éléments de pratique de type objet et leur utilisation lorsqu'ils sont plus spécialement connectés aux verbatim. Nous n'avons donc pas relevé ni les ordinateurs, ni les emails, ni les tableaux blancs des salles de réunion.

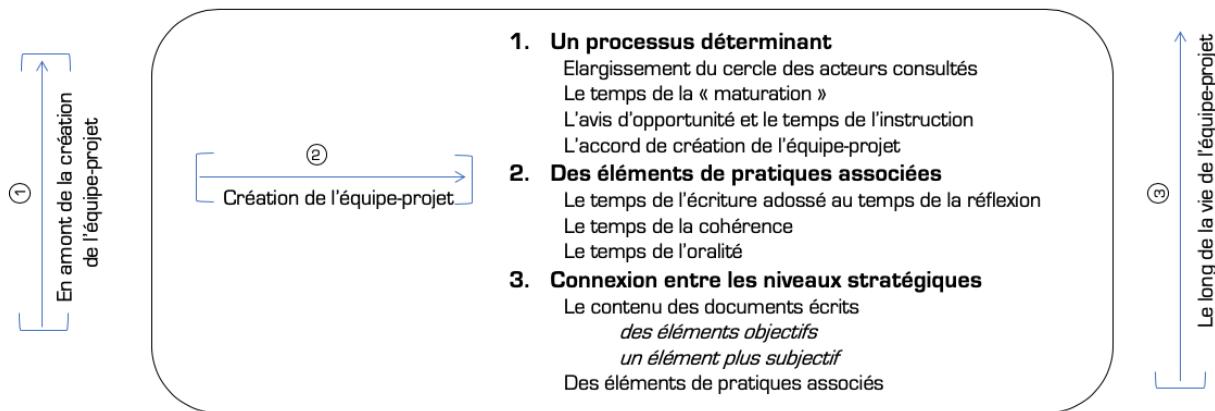
En synthèse, il apparaît que la période qui se situe juste avant l'entrée dans le processus de création d'équipe-projet est une étape cruciale qui propose à certains une alternative : être leader scientifique d'une équipe, avec les droits et les devoirs afférents, ou être permanent au sein d'une équipe.

Pour une large partie d'entre eux, la décision ne se prend pas facilement, la charge peut paraître trop lourde, la position de leader scientifique ne serait alors pas toujours si enthousiasmante. La réflexion du chercheur est alimentée par un choix personnel (balance avantages-inconvénients) et sa décision sera prise s'il réussit à attirer d'autres chercheurs. Pour ce faire, il devra leur faire une place dans un projet scientifique commun.

Un second niveau de lecture nous renvoie à la connexion entre stratégie réalisée par les équipes et stratégie projetée par l'institut. Or à ce stade de la création d'une équipe-projet, le lien ne peut se faire qu'entre stratégie projetée par l'institut et stratégie esquissée par l'équipe-projet, qui ne prendra l'épaisseur d'une stratégie projetée que pendant/grâce au processus de création de l'équipe-projet. L'alignement stratégique est donc très faible, sauf si les futurs responsables d'équipes anticipent déjà dans le document court les souhaits de l'institut.

Nous allons maintenant nous pencher sur l'étape même de la création de l'équipe-projet.

## 2 Pendant la création de l'équipe-projet



Le futur responsable d'équipe-projet officialise dorénavant sa démarche auprès de l'institut et d'autres enjeux prennent le relai.

Dans une première sous-partie nous étudierons les étapes du processus de création d'équipe-projet : nous décrirons comment elles sont appréhendées et vécues, d'une part par les porteurs de proposition, d'autre part par ceux qui, dans l'institution, vont les accompagner dans leur démarche.

Dans une seconde sous-partie nous identifierons les éléments de pratique activés durant cette étape par les porteurs de proposition.

Enfin une troisième sous-partie nous permettra, hors de toute chronologie, de mettre en évidence un point de connexion entre les niveaux stratégiques : le contenu des deux documents de validation d'une équipe-projet, le « document court » et le « document long ». A nouveau nous étudierons de près les micro-pratiques associées.

### 2.1 Un processus déterminant

Il y a maintenant cristallisation des volontés, les permanents de la future équipe-projet se regroupent. Leur objectif est de rentrer dans le processus officiel de création d'une équipe-projet. Pour cela il leur faut obtenir un avis d'opportunité favorable, ce qui va nécessiter deux étapes :

1. Le porteur de projet, représentant de la future équipe-projet, va élargir le cercle des acteurs consultés et mobiliser de nouveaux éléments de pratique.

Ce faisant il officialise sa démarche et produit un artefact, document de 5 pages appelé « document court », dont la validation par la hiérarchie symbolisera l'entrée dans le processus de création d'une équipe-projet.

2. S'ouvre alors un second temps, dit de l'instruction. Cette instruction va mobiliser de nouveaux acteurs, d'autres éléments de pratique et un autre artefact : le texte fondateur de l'équipe projet, d'une vingtaine de pages, appelé « document long ».

### 2.1.1 Élargissement du cercle des acteurs consultés :

A ce stade, de nouvelles interactions vont avoir lieu :

Pour l'équipe-projet :

- Le porteur de projet, dont l'employeur peut être Inria, mais aussi l'université, le CNRS, des écoles, ...
- Les permanents de la future équipe-projet, dont les employeurs peuvent aussi être multiples

En local :

- La direction du centre,
- Le délégué scientifique du centre et son adjoint.
- Chaque direction peut, si elle le souhaite, faire appel :
  - au Comité des équipes-projets (CEP) : l'ensemble des responsables des équipes-projets du centre, présidé par le délégué scientifique, membre statutaire avec le directeur de centre
  - au bureau du Comité des équipes-projets (format plus restreint)

Au national :

- La direction générale déléguée à la science
- La direction générale

**En cas d'équipe-projet commune<sup>55</sup>**, le nombre des acteurs s'étoffe des partenaires et tutelles du laboratoire, et à nouveau deux niveaux apparaissent, le local et le national :

En local :

- La direction de l'UMR

---

<sup>55</sup> Bien qu'il existe des équipes-projets uniquement Inria, nous allons étudier dans ce mémoire le cas des équipes-projets communes, c'est-à-dire impliquant des établissements de rattachement. « *Sont appelés Établissements de rattachement celles qui, parmi les tutelles du laboratoire ont vocation à donner des moyens à l'équipe-projet commune* » (DEL SCIEN.2).

- Chaque direction de centre peut faire appel au conseil scientifique du laboratoire ou à toute autre instance qu'elle juge utile à ce stade.

Au national :

- Les homologues du DGDS Inria, à savoir pour le Directeur Adjoint Scientifique chargé du suivi de l'UMR (pour le CNRS), ou le VP Recherche (pour l'université) ou le Directeur de la Recherche (Ecoles, autres établissements).

### 2.1.2 Le temps de la « maturation »

Dans un premier temps le porteur de projet va tester son projet d'équipe auprès d'acteurs internes et externes au centre.

Cette phase n'est pas codifiée, les centres Inria sont libres de s'organiser comme ils le souhaitent pour aider le porteur de projet. Inria nomme cette consultation « phase de maturation » et la décrit comme informelle : « *c'est une phase [...] essentiellement informelle [...], ce sont essentiellement des discussions* » (DEL SCIEN.2)

La fin de cette phase « de maturation » est matérialisée par un document d'environ 5 pages appelé document court<sup>56</sup> que l'équipe aura rédigé et envoyé à sa hiérarchie locale.

*« Le directeur de l'UMR est alors chargé de communiquer ce document aux co-tutelles de l'UMR pour recueillir leur avis d'opportunité. Le directeur du centre de recherche Inria est chargé de communiquer ce document à la Direction Générale Délégée à la Science pour recueillir un avis de la Direction Générale d'Inria. » (Extrait de la note du 10 juin 2016)*

C'est le « t1 » de la procédure officielle<sup>57</sup>, le « t2 » sera l'avis lui-même. Cet avis qui déclenchera, ou non, l'instruction formelle de la future l'équipe-projet. Les cases 1 et 2 de la figure 28 montrent ces étapes.

*« Et donc à ce stade il faut absolument qu'il y ait un document. Et ce document, la Direction du centre et la Direction du labo, s'il y a un labo, l'envoient formellement à leurs tutelles ». (DEL SCIEN.2)*

---

<sup>56</sup> Depuis la note du 4 janvier 2019 décrivant la procédure de création d'une équipe projet commune, le porteur de projet doit fournir dès cette étape le document long appelé document fondateur, qui sera itéré plusieurs fois. Nous ne prendrons pas en compte cette nouvelle procédure puisque nos entretiens sont antérieurs à cette modification.

<sup>57</sup> Nous nous référons à la note de 2016.

La phase de maturation est décrite comme « informelle » par l'institution, pourtant elle s'avère déterminante : le projet peut déjà être stoppé au moment des discussions, avant la réaction officielle de la hiérarchie, avant l'envoi du document court pour avis d'instruction.

En effet, dès la rencontre avec le binôme Direction du centre/Délégué Scientifique un avis négatif peut être « informellement » émis :

*« Les étapes éventuellement limitantes [...] c'est plutôt la discussion avec la direction du centre, DS et DCR<sup>58</sup>, parce que là on peut penser que ce n'est pas une bonne idée, ou qu'elle n'est pas assez mûre ». (DEL SCIEN.2)*

Les tutelles peuvent aussi ne pas vouloir monter une telle équipe (pour des raisons scientifiques ou des raisons de personnes) :

*« Ça peut être limitant côté partenaires, c'est-à-dire que si le labo dit non [...] on ne va pas continuer à instruire ». (DEL SCIEN.2)*

*« Tu fais des allers retours jusqu'à ce que tu aies adressé les retours que tu avais dessus, des deux côtés ; tu peux avoir aussi des retours de [l'UMR]. C'est à dire à chaque fois que tu émets ce document tu l'envoies aussi à l'UMR ». (REP6)*

Et les rencontres croisées fortuites, surtout avec la direction, vont bien sûr peser :

*« C'est-à-dire que je croise notre DGDS dans un couloir, je lui dis 'Tiens au fait qu'est-ce que tu penses de la proposition de Machin qui a telle idée nouvelle ?' [...] 'A priori ça me paraît pas mal, donc moi ça ne me pose pas de problème, vous pouvez avancer'. Mais ça reste informel. » (DEL SCIEN2)*

Souvent le centre demande au bureau des comités des équipes-projets de recevoir le porteur de projet

*« Donc là tu vas physiquement au bureau du CP présenter, on te pose des questions etc... Tu peux être amené à revoir ta copie [...]. Tu vas itérer plusieurs fois ce document court jusqu'à ce qu'il réponde aux questions notamment du bureau du comité ». (REP6)*

Puis le bureau du Comité des Équipes-Projets peut demander une présentation en comité des équipes-projets. Le Comité des Équipes-Projets émet un avis qui est mis au PV, « *mais cet avis n'est pas statutaire, c'est-à-dire qu'il n'est pas requis pour continuer* » nous dit un délégué scientifique.

Or, pour les porteurs de proposition, non seulement il existe bel et bien, mais dans les faits il a du poids ... :

---

<sup>58</sup> Acronymes de délégué scientifique (DS) et de directeur de centre (DCR)

« Et puis on a présenté le projet au comité des projets, il y a eu des questions. Et suite, voilà, au comité des projets, le CP a donné un avis comme quoi l'équipe devait être créée ». (REP9)

... Ou est compris comme ayant du poids :

« J'ai fait la présentation du 5 pages en comité des projets en février 2013. Le GO, validation, sur les 5 pages a été donné par le comité des projets suite à cette présentation » (REP3)

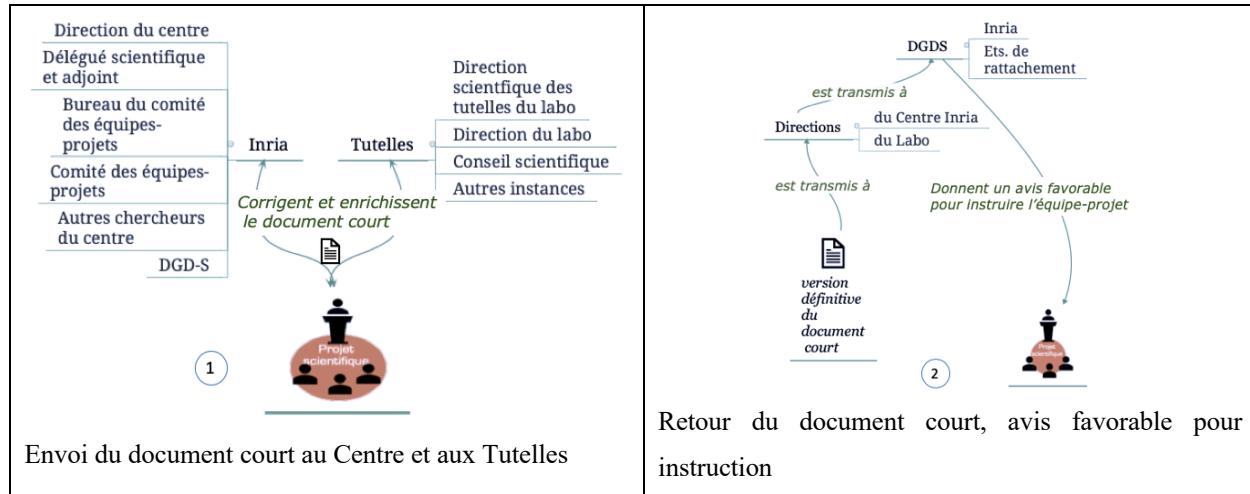


Figure 28 : Processus de création d'une équipe-projet (étapes 1 et 2)

Donc, cette phase est dite ‘informelle’ car le document court n'est pas totalement rédigé.

Mais on le voit, elle provoque les interactions décisives, elle est formalisée par une succession d'activités : rencontres, rédactions, allers-retours, présentations et choix. Les pratiques associées seront reprises et synthétisées dans la sous-partie « Des éléments de pratique associés, partie 2 ». Les acteurs en situation produisent et/ou mobilisent un premier objet-document, dont la validation par la hiérarchie symbolise l'entrée dans le processus de création d'une équipe-projet. Cette nouvelle étape est schématisée dans les cases 3 et 4 de la figure 29.

### 2.1.3 L'avis d'opportunité et le temps de l'instruction

L'avis de la direction générale (et des homologues des tutelles en cas d'équipe commune) reste donc ce qui lance officiellement l'instruction du projet d'équipe.

« On l'a envoyé [le document court] à la direction générale [...]. Et puis on attend ... parce que chaque fois que je croise [...] il me dit 'c'est tout bon, t'as le go, vas-y' mais je n'ai toujours pas le texte écrit. » (REP7)

Cette étape va correspondre à l'arrivée de nouveaux acteurs avec lesquelles le porteur de projet va devoir interagir :

Le groupe de travail interne<sup>59</sup> : Créé à propos, le groupe de travail est l'instance qui « étudiera la proposition ». « *Il travaille avec le porteur pour l'aider à finaliser le texte fondateur de l'équipe projet commune proposée* »<sup>60</sup> ; il reste l'interlocuteur privilégié du porteur de projet jusqu'à la fin de l'instruction, puis il repasse le relais au Comité des Équipes-Projets pour avis final.

Les évaluateurs externes : Le regard des évaluateurs externes a varié au fil du temps : de systématique, il est devenu optionnel (le groupe de travail était libre de solliciter ou non des rapporteurs), pour, depuis début 2019, ne plus être sollicité du tout.

Un nouvel artefact matérialise cette étape : un document dit ‘long’ ou ‘texte fondateur’. Ses itérations reflèteront l'avancée de l'instruction de l'équipe-projet et l'interaction des acteurs (case 3, Fig. 29).

« *Le bureau du CP<sup>61</sup> nomme un groupe de travail interne. Comme c'est une équipe commune dans ce groupe de travail il y aura des représentants de l'UMR etc, qui vont relire ta copie, te faire des rapports, te demander des modifications ... Quand le bureau du CP et le groupe de travail sont convaincus, tu fais appel, à mon époque c'était le cas mais c'est une des choses qui va changer, à des reviewers externes : donc le document est envoyé à l'extérieur de l'Inria à des experts internationaux qui revoient ta copie et qui donnent leur avis. Et à la lecture de ces avis et de la réponse que tu fais à ces avis, le CP décide ou non la création de ton équipe. C'est pour ça que la création d'une équipe prend rarement moins d'un an ; pour moi elle a pris 2,5 ans.*  » (REP6)

« *La validation des 20 pages s'est faite suite aux rapports des évaluateurs externes : en mars 2014, une fois que les trois évaluateurs externes ont eu envoyé leurs rapports, j'ai fait une présentation en comité des projets pour présenter mes réponses et mes commentaires sur les rapports. Suite à cette présentation, le comité des projets a validé mes réponses et donc par la même occasion mes 20 pages*  ». (REP3)

Elles reflèteront aussi la différence entre les écrits, qui doivent être actés, et la pratique, qui reste plus libre :

---

<sup>59</sup> « Le groupe de travail est composé du délégué scientifique ou de son représentant, d'un membre proposé par la DGDS d'Inria, de deux représentants de la Commission d'Evaluation d'Inria, [et au besoin] d'un membre proposé par la présidence de chacun des établissements de rattachement de la future équipe-projet, ainsi que du directeur de l'unité ou de son représentant ». Extrait de la note de description de la procédure de création d'une équipe projet commune de Mai 2016

<sup>60</sup> Extrait de la note de description de la procédure de création d'une équipe projet commune de Mai 2016.

<sup>61</sup> Acronyme de Comité des Projets (CP), devenu depuis Comité des Équipes-Projets (CEP)

« Donc ça ils nous l'ont fait virer, parce qu'ils ont dit « Bien sûr vous pouvez faire ça, mais il faut pas le dire », ... parce que tu veux, tu prétends que tu as une originalité, et donc heu, bah, donc t'insistes, t'insistes sur cette originalité. Et le truc plus classique, tu le [caches] » (REP16)

L'institution a mis des procédures en place, dans lesquelles un type précis d'information est attendu. L'accompagnement de l'institution a donc un double objectif : aider à la cohérence et à la pertinence du projet scientifique ; faciliter l'acceptation du projet par l'institution, et en cela reproduire un pattern acceptable et accepté.

Ces éléments de pratique sont extrêmement bien ancrés dans la mémoire des responsables d'équipes-projets, qui sont capables de les restituer très rapidement lors des interviews. Insister sur une partie du projet, en amoindrir une autre, sont des activités que nous retrouverons aussi quand nous retracerons les éléments de pratique associés aux évaluations de l'équipe.

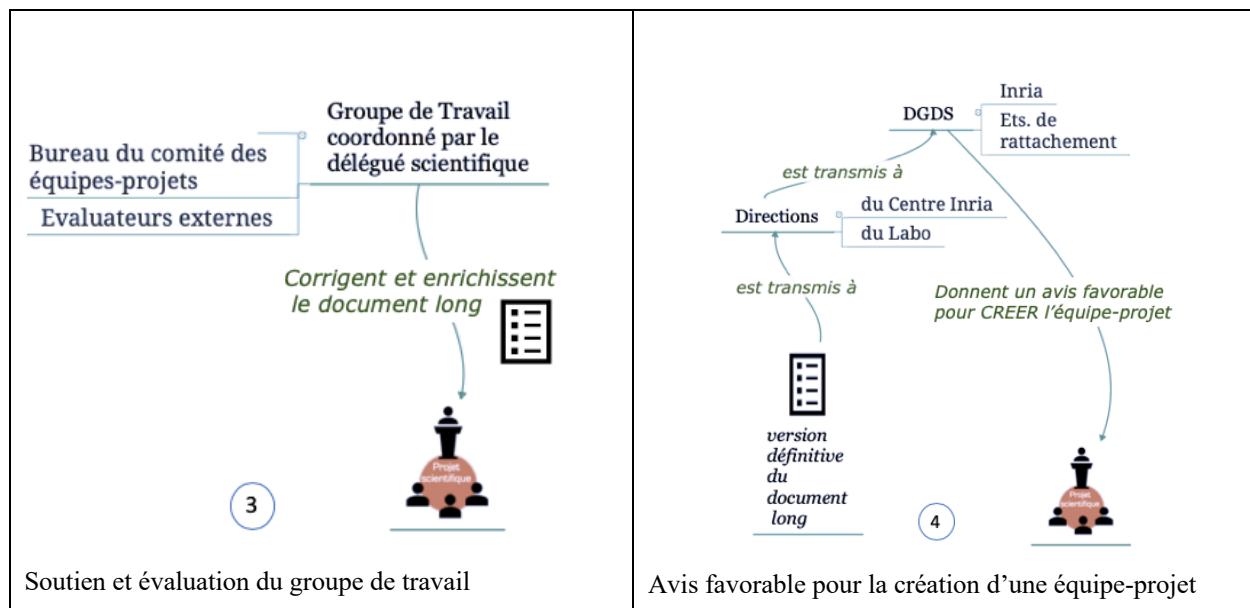


Figure 29 : Processus de création d'une équipe-projet (étapes 3 et 4)

#### 2.1.4 L'accord pour une équipe-projet

L'accord définitif peut revenir sur les choix précédents, en fonction de critères plus politiques :

« Il y a le directeur de centre qui finalement gère avec le délégué scientifique, gère un petit peu son portefeuille d'équipes-projet pour que ça soit pas redondant et que ça couvre un spectre aussi large d'équipes. Donc si tu veux il y a aussi une question de positionnement pour apporter une originalité dans les recherches par rapport à tout ce qui se fait déjà dans le centre. » (REP3)

« On m'a dit un jour, genre un an après la création de l'équipe [la direction générale] qui vient et qui souhaiterait me rencontrer, donc je suis allée avec le [délégué] scientifique du centre [...] et il m'a dit en gros, c'est trop grand cette équipe ... [...] A un moment donné, [...] ils ont refusé l'équipe formellement. ». (REP13)

« Nous on a essayé de pas prendre de retard mais souvent c'est plutôt au niveau national que ça prenait du retard. Parce qu'aujourd'hui il y a aussi l'avis des tutelles. » (REP10)

Le document long, bien qu'amélioré grâce à l'action du groupe de travail, ne sera pour autant pas avalisé directement. La direction peut considérer comme critères discriminants des critères qui avaient donc été acceptés par le groupe de travail : à titre d'exemple, le verbatim ci-dessus met en avant le critère « taille de l'équipe », finalement refusé par la direction.

L'équipe-projet est au cœur du projet scientifique d'Inria et le processus de création en est le révélateur. De multiples acteurs intra organisation sont impliqués dont un groupe de travail, la direction générale ainsi que le comité des équipes-projets, c'est-à-dire au minima tous les responsables d'équipes-projets du centre, leur délégué scientifique et leur directeur de centre. Ils s'appuient sur deux objets-documents successifs, le document court puis le document long, alimentés en continu dans l'interaction.

Ces objets-documents, vecteurs de la stratégie projetée de l'équipe-projet, sont un des éléments déterminants de la praxis, à l'instar les formes d'activités mentales ou comportementales et la connaissance contextuelle.

Nous allons les détailler.

## 2.2 Des éléments de pratique associés

Lors de cette étape très complexe, le porteur de proposition va mobiliser des éléments de pratique spécifiques, dont l'activation aura pour objectif la création de son équipe-projet.

Pour cela il doit convaincre Inria (et le labo dans le cas d'une équipe-projet commune) de l'intérêt de valider l'instruction d'une équipe-projet basée sur la dyade projet scientifique-personnalité du porteur de projet.

Deux intentions vont se rejoindre :

- Pour l'institution : valider si la dyade chercheur-projet scientifique est acceptable par Inria et les tutelles, puis de façon plus globale, si le projet scientifique, les moyens et les ressources humaines sont 1. cohérentes et 2. compatibles avec les enjeux stratégiques (locaux et nationaux) d'Inria et de ses partenaires.
- Pour le porteur de proposition : obtenir cette validation. Cette validation se fonde de deux objets-documents qui entrent en scène successivement, le document court

et le document long qui, par leur pertinence, acteront pour le premier l'instruction de l'équipe-projet, pour le second sa création.

Nous allons maintenant décrire certains des éléments de pratique que le porteur de projet va activer pour obtenir cette validation.

Dans une première sous-partie, nous nous appliquerons à déterminer comment les porteurs de proposition s'organisent concrètement pour affiner leur projet : c'est le temps de l'écriture adossé au temps de la réflexion.

Dans une seconde sous-partie nous regarderons comme l'objet document court/long est finalisé avant envoi : c'est le temps de la cohérence.

Enfin, dans une dernière sous-partie, nous isolerons les éléments discursifs de la pratique : ce sera le temps de l'oralité.

Pour ce faire, nous nous permettrons de fusionner les pratiques activés lors de la rédaction du document court de celles activées lors de la rédaction du document long. L'une des explications tient dans le fait que nous avons remarqué que les porteurs de proposition semblaient souvent routiniser leurs pratiques entre la rédaction du document court et celle du document long.

« *On est re-allés [en séminaire], on a re-bien mangé, on a re-discuté longuement* » (REP5)

« *[On a re-fait ce processus là], pareil !* » (REP7)

L'autre explication tient au fait que nous n'avions pas de données qui marquaient des différences comportementales.

### 2.2.1 Le temps de l'écriture adossé au temps de la réflexion

Dans cette étape les éléments de pratique sont multiples, nous avons vu émerger trois systèmes de distribution du travail.

a) Certaines équipes vont adopter de suite un comportement centré autour du chef, qui dirige, fait le travail puis demande l'avis pour relecture. 7 répondants nous ont confirmé avoir travaillé comme cela :

« *Ce [document] c'est moi qui l'ai écrit. [...] Principalement tout seul. On a dû avoir des réunions, avec des relectures.* » (REP2)

« *Il y a un slogan que j'ai choisi pour l'équipe [...] C'est moi qui ai décidé que c'était l'axe qui permettait d'unifier l'équipe.* » (REP6)

« Je lui ai dit [...] « J'aimerais bien que tu ne continues pas à travailler [cet axe], parce que [...] ce n'est pas dans la vision, dans la direction de là où on va ». Il n'y avait pas de problème, il a fait ça. » (REP1)

« J'avais fixé les grandes lignes, l'intitulé, la direction, la chose identifiable en quelques phrases et ensuite j'avais demandé aux uns et aux autres de décliner leurs thématiques sur cette orientation-là ». (REP8)

« Oui, même j'ai écrit tout. [...] Mais mes collègues ont peut-être écrit quelques phrases mais que j'ai complètement repris et refondées » (REP4).

Un chercheur de son équipe témoigne : « [Oui, je pense qu'il va tout remanier]. Si, c'est lui qui aura le dernier mot ; c'est lui qui reprendra le truc. » (CP5)

⇒ Ces porteurs de proposition rédigent dans les faits quasiment seuls.

b) D'autres équipes vont travailler en élargissant par cercles concentriques le périmètre des acteurs concernés.

« Donc moi j'ai commencé à faire un petit texte d'une page de positionnement général, pour expliquer le contexte. Et puis après, en fait on a surtout écrit à trois, donc moi, Jean<sup>62</sup> et puis Luc. Et puis après en fait il y a eu un processus de relecture et enrichissement avec Michel et Annick, où les choses ont convergé vers un texte commun » (REP3)

« J'ai toujours fait en doublon en fait et étendre après, toujours avoir un contact privilégié avec qui j'écris déjà une trame pour qu'après les ... le reste [de l'équipe] puisse réagir » (REP7)

⇒ Ces porteurs de proposition écrivent en amont à deux ou trois, puis élargissent à l'équipe.

c) Enfin nous avons aussi pu interviewer des responsables d'équipe qui, résolument, décident d'une co-construction du projet avec l'ensemble de l'équipe concernée.

Ils sont quatre répondants à nous avoir confirmé chercher l'adhésion totale de l'équipe.

« On l'a écrit ensemble. [...], on travaille en très proche synergie. » (REP14)

« C'est toute l'équipe qui, lors d'un séminaire y a planché » (REP5)

« C'est vraiment une œuvre collective » (REP10)

⇒ Ces porteurs de proposition rédigent donc en co-construction.

---

<sup>62</sup> Tous les prénoms cités ont été changé pour préserver l'anonymat de l'équipe.

De ces trois comportements apparaissent des éléments de pratique associés, que l'on peut synthétiser dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3 : Éléments de pratique associés à la rédaction

	Rédaction en solitaire	Élargissement par cercles	Co construction
Connaissance contextuelle	-Intègre les éléments qui sont valorisés par la structure	-Intègre les éléments qui sont valorisés par la structure	- Intègre les éléments qui sont valorisés par la structure
Activités comportementales	- Demande l'avis sur ce qu'il a écrit - Distribue le travail - Fusionne seul les axes pour trouver une cohérence partagée : donne la cohérence stratégique	- Demande l'avis sur ce qu'il a écrit - Distribue le travail - Fusionnent en petit nombre les axes pour trouver ensemble une cohérence partagée	- Se distribuent le travail - Trouvent ensemble la cohérence stratégique des axes de recherche
Objets utilisés cités	- Entrevues informelles - Emails - Réunions	- Entrevues informelles - Emails - Réunions dédiées	- « Réunions de brainstorming » - Séminaires « au vert » - « Logiciels de documents partagés »

Les éléments de pratique s'adaptent à la démarche de rédaction, objets compris. La structure même de l'information passe d'une simple communication par emails et entrevues informelles à des réunions de brainstorming et des logiciels de documents partagés.

Le porteur de proposition a, en tant que chercheur, une autonomie scientifique ; il montre, ici, aussi une autonomie organisationnelle. Son objectif est de créer une équipe-projet, il n'y a pas d'unification des pratiques au niveau institutionnel pour cela.

## 2.2.2 Le temps de la cohérence

Après ce temps de l'écriture adossé au temps de la réflexion, qui comme nous l'avons vu peut être « attrapée » de différentes façons par les responsables d'équipe, il y a le temps de la mise en cohérence finale du document.

Cette relecture a dans chaque équipe systématiquement le même pattern : c'est le responsable qui relit et met le point final. Nous n'avons trouvé aucune équipe où le responsable d'équipe n'ait pas pris en charge cette dernière tâche. La dissociation se situe au niveau de ce qui est (re)mis en forme.

« Une fois que tout le monde a écrit, j'ai repris tout ça, j'ai lissé [...] je suis éditeur du document » (REP5)

« Certains disent la même chose mais avec des vocabulaires différents, si tu l'envoies à l'extérieur comme ça ça va apparaître comme des choses différentes, quand tu le réécris avec le même vocabulaire [...] Je fais une passe pour [...] la cohérence de l'ensemble. » (REP6)

« Ah Non non c'est toujours moi qui ai fait ça. » (REP10)

La dernière relecture paraît logiquement tenu par le porteur de proposition. Nous supposons que, comme tout responsable d'équipe, il y voit là une de ses responsabilités. En effet, l'acte l'engage dans sa fonction même.

Tableau 4 : Éléments de pratique associés à la relecture faite par le porteur de proposition

Activités mentales	Met en cohérence l'ensemble (essentiellement la forme)
Activités comportementales	Fait la dernière relecture Envoie le document
Objets et leur utilisation	Document court Document long

Alors que les éléments de pratique étaient jusqu'alors très dépendant de la personnalité du porteur de propositions et de son expérience, nous retrouvons là une démarche commune pour une version finale avant envoi. Tout se passe comme si, quels que soient la diversité des éléments de pratique du porteur de proposition jusqu'alors, il n'y ait, en fin de processus, qu'une seule voie valide qui mène à l'objectif, ou qui soit acceptable pour mener à l'objectif.

### 2.2.3 Le temps de l'oralité

Enfin le passage de l'oral est un autre élément de la pratique à relever dans ce processus. Il a l'originalité de revenir plusieurs fois pendant le processus. A nouveau, cette activité semble ne concerner que le seul porteur de proposition. Les critères de choix de l'institution sont bien sûr scientifiques mais ils portent aussi sur la personnalité du porteur de proposition et sur les chercheurs permanents dont il souhaite s'entourer.

« Et aussi sur lequel tu peux être interrogé lorsque tu es au bureau du CP ou lorsque tu échanges avec eux, notamment sur la dimension humaine qui parfois aborde des sujets très difficiles, qui sont des jugements de personnes, des choses comme ça, et pour lesquelles en général les gens ne veulent pas l'écrire [...]. Il y a des choses qui se passent à l'écrit et il y a des choses qui se passent par oral » (REP6)

C'est donc lors des auditions qu'il pourra argumenter sur la pertinence de ses choix d'équipe, entre autres les choix d'équipes multi employeurs. On peut noter ici que les questions posées par le groupe de travail peuvent passer d'un questionnement scientifique à un questionnement personnel, voire pointer la pertinence de la présence de tel ou tel permanent dans la future équipe. On comprend alors que le porteur de projet doit habilement argumenter, voire parfois imposer son point de vue malgré de fortes réticences (pour au moins l'un de nos répondants). Ce moment permet au porteur de proposition de s'affirmer comme « leader » tout au long du processus.

Les éléments de pratique discursive seront bi-directionnels :

- Vis-à-vis des acteurs du processus de décision :

Défend la stratégie de l'équipe à l'oral  
 Argumente sur ses choix scientifiques  
 Argumente sur ses choix humains  
 Convainc à l'oral devant le comité des projets  
 Prend en compte les retours (GT et comité des projets)

Les modifications apportées dans la proposition d'équipe-projet, guidées par les rencontres (individuelles ou plus formelles) font émerger une boucle de rétroaction qui semble assez efficace, car l'objectif, qui est l'amélioration du document, est atteint.

Pour cela le porteur de proposition rend compte des remarques à sa future équipe.

- Vis-à-vis des membres de sa future équipe :

Communique vers l'équipe  
 Demande l'avis  
 Réécrit (seul ou à plusieurs)

Et le travail précédemment décrit reprend, jusqu'à finalisation du document, qu'il soit court ou long.

Tableau 5 : Éléments de pratique associés à la finalisation du document

Activités mentales	Prend en compte les retours (GT et comité des projets)
Activités comportementales	Défend la stratégie de l'équipe à l'oral Argumente sur ses choix scientifiques Argumente sur ses choix humains Convainc à l'oral devant le comité des projets
Objets et leur utilisation	Document court Document long

Certains responsables écrivaient pour la seconde fois un document fondateur, se proposaient à nouveau leader d'une équipe-projet. Bien que ces interviews ne soient pas statistiquement représentatives, les porteurs de proposition semblaient aussi adopter le même comportement à quelques années d'intervalle. Nous pouvons parler dans ces cas d'une routine déjà installée.

Nous avons précédemment listé les éléments de pratique activés par le responsable d'équipe tout au long du processus de validation, pour élaborer puis faire accepter par l'institut (et les tutelles) sa légitimité et la stratégie de son projet scientifique.

La procédure mise en place pour la création d'une équipe-projet est un processus structurant créé par l'institution, dont on pourrait penser que l'un des objectifs est l'homogénéisation des pratiques des porteurs de proposition. Pour autant on perçoit des différences certaines, qui se situent pour beaucoup d'entre elles au moment où l'on parle « science », donc pendant la rédaction des documents fondateurs : une majorité de porteurs de proposition se reposent sur eux-mêmes, chercheur fondateur avec leur part d'individualité, plutôt que sur l'équipe scientifique qui va naître. Cette pluralité des pratiques individuelles est acceptée par l'institution, de même qu'elle en accepte une autre au niveau des centres. Il semblerait alors que ce processus remplisse un objectif structurant pour l'institution, et laisse délibérément place à une diversité dans la pratique des acteurs, et donc dans l'espace de réalisation du social.

Nous allons maintenant nous concentrer plus particulièrement sur le contenu des documents rédigés pour mieux comprendre comment, précisément, le porteur de proposition s'aide de cet écrit pour atteindre son objectif de création d'équipe.

A l'issue, nous verrons qu'il utilise souvent ce document pour s'inscrire dans la stratégie de son institut.

## **2.3 Connexion entre les niveaux stratégiques**

Le premier point de connexion explicite concerne donc les deux documents appelés document long et document court. Ces objets-documents vont servir d'objet support à la perméabilité de la stratégie. Notre questionnement va se porter sur les pratiques activées par le porteur de proposition pour faciliter ce transfert.

Dans une première sous-partie nous mettrons en parallèle la pratique des porteurs de proposition par rapport à une demande exprimée par l'institution de se positionner vis-à-vis de la stratégie

locale, nationale, de transfert, puis par rapport à une demande moins explicite de se positionner vis-à-vis du plan stratégique d'Inria.

Dans une seconde partie, nous préciserons les éléments de pratique activés dans ces deux cas. Nous tâcherons, toujours en mobilisant notre cadre conceptuel, d'obtenir d'autres éléments de réponse concernant le lien entre stratégie projetée et stratégie réalisée.

### 2.3.1 Le contenu des documents écrits.

Deux objets-documents prennent une importance particulière dans la pratique du porteur de proposition, le document court et le document long, car ils matérialisent la projection scientifique de l'équipe.

Or ces deux documents n'ont pas pour seule utilité de démontrer la valeur scientifique de l'équipe, ils intègrent aussi l'équipe dans son univers institutionnel et dans son écosystème.

Comme précédemment, après avoir précisé la demande de l'institut, nous allons mettre en parallèle la réponse des porteurs de propositions.

Nous trouvons un premier décalage entre ce que dit l'institution et ce qui est perçu par les chercheurs dès que nous leur demandons si un plan de rédaction doit être suivi.

#### Ce que prescrit l'institution :

Dans la note officielle de création d'équipe, il est écrit :

- Le document court : « *précise le contexte scientifique et décrit le programme de recherche, ainsi que les personnes impliquées en précisant leur affiliation ; Ce document doit également expliciter l'articulation entre l'équipe-projet commune et l'organisation scientifique de l'UMR [...]. Le document doit commenter la plus-value qui résulterait de la création [de l'équipe] sur différents plans (positionnement scientifique, impacts possibles au service du transfert technologique et de la société, etc).*<sup>63</sup> »
- Le document long : « *décrit le projet dans ses aspects recherche, développement, transfert, applications et le situera brièvement dans le contexte national et international* ».

#### Ce qu'expriment les porteurs de proposition :

Il est à noter que certains répondants ne se rappellent pas avoir eu un plan à suivre pour créer ces documents, ils mobilisent une connaissance contextuelle et parlent plutôt de :

---

<sup>63</sup> Extrait de la note officielle de description de la procédure de création d'une équipe projet commune de Mai 2016.

Tradition

Discussion avec les autres responsables

Connaissance du contexte due au fait d'être au bureau du comité des projets

Pour autant, cette note fait référence à une note précédente datée de septembre 2011 sur le même sujet.

« *Oui on m'avait donné un plan à suivre* » (REP13)

« *Parce que en fait, il n'y a pas vraiment d'indication de la part d'Inria sur qu'est-ce que doit contenir ce document* » (REP5)

« *Est-ce que j'avais un document de référence ou quoi ? Je suis pas sûr... Bon là, je pense que c'est typiquement une discussion avec Pierre<sup>64</sup>, en disant c'est quoi les choses plus importantes de mettre dedans, qu'est-ce qu'on attend* » (REP9)

A ce stade, les pratiques ne sont donc pas non plus homogènes.

De plus, deux formes de contenu cohabitent dans ces documents écrits, des éléments objectifs et des éléments plus subjectifs.

**a) Des éléments objectifs :**

**Une implication plus modérée de la stratégie des tutelles ...**

La formalisation des relations de la future équipe projet et ses tutelles est clairement demandée :

« *Lorsqu'il y a la constitution du groupe de travail qui va relire ta proposition d'équipe, et à chacune des étapes de décision il y a un représentant de l'UMR qui est impliqué.* » (REP6)

Elle est pour autant traduite avec une pondération inégale. Les chercheurs semblent répondre plus précisément aux demandes d'Inria, qui se montre plus directif que les tutelles dans l'instruction, et demande de faire apparaître certains éléments de façon visible.

« *[Si le document n'avait été qu'à destination de l'université] je pense qu'on ne se serait pas mis les mêmes exigences. Je pense qu'on serait plus restés dans des généralités de description, de dire on fait de la recherche dans tel domaine et on va continuer à faire de la recherche dans tel domaine...* » (REP3)

« *Comme le processus Inria est celui qui a le plus d'étapes et de sélectivité, c'est donc selon le calendrier de la création Inria que les battements de cœur se font.* » (REP6)

« *Il manquait les partenaires locaux, on a ajouté quelques trucs.* » (REP9)

---

<sup>64</sup> Tous les prénoms cités ont été changé pour préserver l'anonymat de l'équipe.

**... versus l'importance de la stratégie locale et nationale d'Inria :**

Certaines parties du texte vont être notamment réécrites pour intégrer le cadre institutionnel :

Cette directivité amène les chercheurs à mieux prendre en compte les attendus de l'institution Inria et à positionner leur document en termes de stratégie locale et nationale.

**Concernant la politique du locale et nationale :**

*« Inria, et c'est notamment le directeur de centre et puis son délégué scientifique, finalement ils ont, c'est la tradition Inria, où ils se donnent le droit d'avoir un avis beaucoup plus proactif sur les équipes qu'ils veulent dans leur centre [...] Donc si tu veux il y a aussi une question de positionnement pour apporter une originalité dans les recherches par rapport à tout ce qui se fait déjà dans le centre. Donc ça je pense que c'est aussi un élément important. »* (REP3)

*« Parce qu'on travaille à Inria et que c'est quand même important de savoir où on va, donc c'est un minimum de dire comment on s'intègre dans la dynamique de l'Institut pour les années qui viennent. Et puis aussi parce que de toute façon, on allait forcément nous poser la question. »* (REP10)

Il apparaît clairement une action du porteur de proposition pour s'inscrire dans la politique nationale et locale.

**Concernant la politique de transfert :**

L'institution demande donc à ses équipes de citer les aspects de transfert et applications, ainsi que l'articulation avec la politique du laboratoire en cas d'équipe commune.

Pour appuyer sur la politique de transfert d'Inria :

*« Ils nous avaient demandé de structurer un peu différemment entre les méthodes et les applications »* (REP15)

*« je crois sur [...] les collaborations vis-à-vis du reste, je pense qu'ils nous ont fait changer des choses »* (REP16)

*« On se serait moins posés la question de se dire quel output, en termes de logiciels par exemple, potentiellement il peut y avoir ça, ça ou ça... Cette question on ne se la serait pas posée. Je pense. Ou alors, si elle était venue, ce serait un petit peu par hasard. Là, le processus Inria a fait que, il nous a plus incités à réfléchir en termes d'output par exemple, de ce que nos recherches peuvent donner. »* (REP3)

Dans les trois cas précédemment cités l'alignement stratégique est demandé au responsable de façon visible et appuyée.

La stratégie va donc percoler principalement dans une dynamique top-down.

Les éléments de pratique mis en œuvre dans ces réécritures sont un aller-retour entre la pensée et l'action :

Tableau 6 : Éléments de pratique associés à la modification du contenu

Activités mentales	Accepte d'intégrer les demandes de l'institution Reste en cohérence avec son institution
Activités comportementales	S'aligne à l'écrit avec la stratégie de son institut

### b) Un élément plus subjectif

Les chercheurs, conscients de cette pression, intègrent à leur document une cohérence avec la stratégie des tutelles, et vont faire particulièrement attention aux exigences d'Inria.

Cela va les amener à répondre aux demandes, comme on vient de le voir, mais aussi à ce qu'ils estiment être des non-dits.

#### *La référence au plan stratégique*

Nous avons demandé à nos répondants si les documents de création d'équipes (le document court et le document fondateur) devaient faire le lien avec le plan stratégique. Comme précédemment, nous allons mettre en perspective les réponses institutionnelles et les réponses des porteurs de propositions.

L'institution, à travers ses délégués scientifiques, acteurs majeurs de la création de l'équipe-projet, nous ont répondu de façon nette et unanime :

« *C'est-à-dire que les propositions peuvent très bien contenir des éléments de motivation qui font référence au plan stratégique, mais c'est pas du tout une obligation [...] Il n'y a pas du tout une obligation pour chaque équipe à s'inscrire dans le plan stratégique* ». (DEL SCIEN.2)

« *Quand tu vois passer une création d'équipe, on n'essaie pas de demander aux gens comment ils se rattachent au plan stratégique, ça jamais on ne leur demande ça* ». (DEL SCIEN.1)

Mais les propos que nous avons recueillis au niveau des futurs responsables d'équipes projet sont bien plus nuancés. Deux catégories apparaissent : ceux qui font référence au plan stratégique et les autres.

#### Ceux qui font référence au plan stratégique :

Ceux-là extrêmement majoritaires (14 répondants) dans notre échantillon malgré le discours officiel. Les comportements oscillent entre ceux qui estiment que cela leur est imposé, ceux qui sont dans le doute et préfèrent alors se plier à l'avis général ; seul un répondant nous dit exprimer une référence au plan stratégique tout en sachant que l'institution n'en fait pas cette demande.

« *Tu ne peux pas faire une proposition d'équipe de recherche notamment à l'Inria sans te positionner par rapport au Plan Stratégique de l'Inria et au plan Stratégique du Centre, ça fait partie des questions qui sont posées.* » (REP6)

« *Effectivement quand on a écrit notre projet... on s'est aussi positionnés par rapport au plan stratégique, bien sûr [...] parce que de toutes façons, on allait forcément nous poser la question<sup>65</sup> .* » (REP14)

« *C'est bienvenu de parler un petit peu du plan stratégique ... [...] En tout cas moi j'ai eu des exemples de projets précédents [que d'autres équipes avaient fait], j'ai pu m'en inspirer.* » (REP10)

« *Je me suis dit, j'ai voulu montrer que mon projet s'inscrivait bien dans les axes stratégiques d'Inria et qu'en allant voir, ouais dans le plan stratégique, effectivement dire ben oui, tel truc qu'on cherche à regarder ça correspond à ce qui a été voilà mis en avant dans le plan stratégiquement.* » (REP9)

« *Non, je m'arrange toujours pour savoir quels sont les mots-clés du plan stratégique.* » (REP2)

« *Oui, mais [...] il y avait sans doute un peu d'exercice imposé dans la mesure où il fallait se comparer [...] au plan stratégique. [...] c'était presque plus un exercice formel là aussi. Il fallait se placer quelque part dans le plan stratégique mais ça n'avait pas non plus une importance énorme* ». « *On a fait référence mais un peu de façon obligatoire.* » (REP12)

« *Honnêtement j'ai trouvé ça artificiel et ça m'a pris dix minutes* » (REP15)

« *Non, [on ne nous demande pas de faire référence au plan stratégique] Mais par contre ça fait bien ; j'ai écrit : en référence au plan stratégique 2008-2012* ». (REP13)

#### Ceux qui ne font pas référence au plan stratégique (2 répondants) :

« *[Quand tu as écrit ce projet t'es-tu référé au plan stratégique, l'as-tu ouvert ?] Non. [...] on n'est pas trop dedans et on n'a pas trop envie de se casser la tête à être dedans.* » (REP16)

Ce responsable d'équipe-projet nous a parallèlement expliqué qu'il ne se reconnaissait pas dans le plan stratégique et que le mentionner était simplement impossible. La question ne se posait donc pas.

---

<sup>65</sup> Nous avons dans les pages précédentes un autre répondant, qui, au sujet de l'inscription de la stratégie nationale, nous avait répondu tout aussi spontanément « ils vont forcément nous poser la question ».

« Si tu montres que tu as une stratégie, tu n'as pas besoin de plan stratégique [...] Et si le plan stratégique n'est pas d'accord avec ma stratégie, c'est au plan stratégique de changer, car c'est évident que ce que moi je fais c'est bien. » (REP2)

Le second responsable nous a précisé que le plan stratégique « n'était pas haut dans ses priorités ».

### 2.3.2 Des éléments de pratique associés

Les chercheurs affichent une proximité avec le plan stratégique et mobilisent pour cela des éléments de pratique telles : l'acceptation des règles institutionnelles et un certain conformisme. Certains contrebalaient cette acceptation en prenant une certaine distance avec leur propre action, et mobilisent un élément de pratique qui s'apparente à une sorte de détachement.

Si nous synthétisons dans le tableau ci-dessous les éléments de pratique observés jusqu'ici, il apparaît que l'élément écriture (activité comportementale) est mue par une sorte de rationalité stratégique adossée une forte distanciation intellectuelle et un certain conformisme (d'activités mentales), ces deux derniers pouvant sembler en tension. Le conformisme, moins attendu dans une organisation de recherche, est toutefois l'un des éléments qui va permettre, dans la rédaction, d'aligner les stratégies.

Tableau 7 : Éléments de pratique associés dans une finalité d'adaptation à l'institut

Activités comportementales	Intègre le plan stratégique dans la rédaction Discute avec les autres responsables
Activités mentales	Accepte d'intégrer les demandes de l'institution Reste en cohérence avec son institution Accepte les règles Accepte les règles qu'il juge être des règles tacites Conformisme Se distancie de ses actions
Connaissance contextuelle sous forme de compréhension	Connaît les règles car est intégré à une instance (au bureau du comité des projets) Agit par tradition

Ce qui nous interpelle est donc l'écart entre le discours de l'institution et ce qui est acté par les responsables d'équipe.

Bien sûr, il est possible que l'institution se contredise elle-même, affichant une opposition entre ses écrits et les faits :

« Je crois que j'ai entendu [le PDG] dire à la Commission d'Evaluation, je sais que vous ne le lisez jamais sauf quand vous faites vos propositions de projet et que vous vous sentez obligé de glisser une référence. » (C\_EVAL1)

Le discours affiché est alors lui-même concurrencé par un discours parallèle, diffusé par des canaux moins officiels mais puissants puisqu'émanant du top management. Il ressort une dissonance pour le porteur de projet, et il est probable que ce dernier décide spontanément de réduire le risque d'échec de sa proposition. Une sorte de « Si ça ne fait pas du bien, au moins ça ne fait pas de mal ».

Il est aussi possible que l'opposition se situe au niveau même de la pratique, mais dans un décalage temporel : une sorte de sédimentation des pratiques difficilement évolutives, malgré un changement affiché par l'institution. Un système culturel ancien, ancré, routinisé, pourrait alors être en opposition avec un système culturel plus récent et moins performatif.

« A l'époque le plan stratégique était un tout petit peu différent dans la mesure où le plan stratégique était censé quand même couvrir tout ce qu'on faisait à l'époque. [...] et là effectivement c'était un peu plus important de rentrer directement dans le plan stratégique. » (REP12)

Nous manquons d'éléments pour avancer sur un tel sujet, aussi nous n'étudions pas les causes de cette dissonance, difficilement appréhendables dans notre recherche, mais cherchons à préciser l'identification des écarts entre le penser stratégique et le faire stratégique et la façon dont ces écarts s'actionnent en pratique.

Nous venons de voir que l'élément « plan stratégique » était intégré, malgré (ou avec) une certaine contradiction entre les propos provenant de l'institution et la pratique vécues les porteurs de propositions.

Il nous est apparu important de regarder ici comment cette intégration était réalisée concrètement, c'est-à-dire en 'descendant' encore d'un cran dans la pratique comportementale.

Dans un premier temps nous avons listé les objets utilisés et cités par les porteurs de proposition pour faire correspondre la stratégie d'équipe et la stratégie locale/nationale.

Nous avons noté ces 3 éléments de pratique 'objets' :

- Utilise des documents stratégiques du centre
- Utilise des documents stratégiques de l'Inria
- Utilise les documents stratégiques de ses tutelles

Or nous n'oublions pas que le paragraphe précédent avait ressortir un certain conformisme :

Se conforme à ce qu'il juge être des règles tacites (ne les remet pas en cause)

Nous avons alors dans un second temps demandé au porteur de proposition comment rédigeait cette partie, et plus précisément combien de personnes étaient sollicitées pour cette tâche. Nous avons remarqué que la majorité d'entre eux (13) écrivait seuls cette partie. Ce dernier élément de pratique nous a vraiment frappé, car il allait même à rebours des pratiques de partage jusqu'ici mise en place dans certaines équipes pour l'écriture du document long.

« *C'est vrai que c'est plutôt moi qui ai fait cette partie-là [où il faut se référer au plan national] ; ils avaient un peu de mal à le faire, donc c'est plutôt moi qui ai fait cette partie-là.* » (REP10)

« *La copie je l'ai triée pour la mettre à ma sauce.* » (REP7)

« *Je l'ai fait tout seul par ce que [...] honnêtement c'était sans ambiguïté. Disons que j'aurais eu une hésitation j'en aurais parlé.* » (REP15)

Est donc apparu l'élément de pratique : intègre, seul, les éléments du plan stratégique.

Nous entendons à travers ces verbatim diverses motivations :

par la facilité à le faire seul  
pour aider l'équipe  
en tant que décisionnaire

Ces éléments de pratique montrent à nouveau un changement de comportement, le porteur de proposition reprend la main, l'individu prime à nouveau sur le groupe, et cette fois-ci de façon encore plus marquée. Et pourtant, au vu des témoignages exposés précédemment sur le pourquoi ils faisaient référence au plan stratégique dans leur écrit, il ne s'agit pas ici de science.

Bien au contraire, cela semble mettre en valeur le caractère artificiel de ces mentions au plan stratégique, qui ne s'intègre pas spontanément au projet scientifique de l'équipe et est vu comme un élément additif à insérer dans la proposition pour maximiser les chances de réussite. Pour certains, une sorte de carte Joker. Si nous tracions une ligne mesurant la distance entre le chercheur et la direction, il semble que la mention au plan stratégique ne soit pas intégrée à la partie proche du chercheur, mais au contraire à distance, et intégrée à la partie proche de la direction (comme facilitateur à l'obtention de la validation finale). La mention au plan stratégique agit alors et comme un connecteur et comme une preuve visible d'une distanciation.

### Synthèse de la partie « Pendant la création de l'équipe-projet »:

Les deux éléments de pratique objets (et principalement le document long) sont utilisés de façon à valider la création de l'équipe-projet, leur enjeu est donc déterminant pour le porteur de proposition.

- Ils ‘impriment’ un lien entre la stratégie de l'équipe et le plan stratégique de l'institut, et à ce titre devraient être l'un des points de transfert visibles de la stratégie d'Inria.

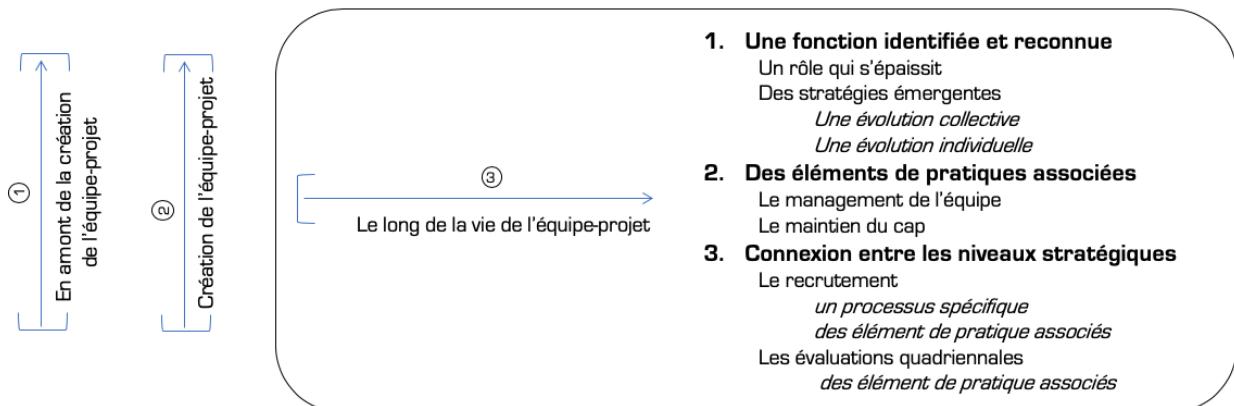
Pour autant ce point de transfert semble artificiel, et à ce stade, nous pouvons nous demander s'il connecte la stratégie projetée par l'équipe-projet à la stratégie projetée par l'institution, ou s'il connecte à la stratégie projetée par l'institution une stratégie projetée par l'équipe dont le but serait plus d'afficher une cohérence que d'être possiblement réalisée. Une sorte de stratégie « affichée » plus que « projetée ».

- Alors que la pratique discursive de l'Institution ne favorise pas dans ce document et de manière évidente la connexion entre les niveaux stratégiques, ce sont bien les porteurs de proposition qui d'eux-mêmes, à travers leurs pratiques, renforcent/créent ces liens.

Ils interconnectent pour cela des éléments de pratique de type connaissance contextuelle et conformisme, adossés à une forte volonté de créer leur équipe. Ils semblent assumer un lien parfois artificiel en prenant la charge de rédaction de façon solitaire.

Regardons maintenant de plus près la vie de l'équipe-projet et sa relation avec la stratégie

### 3 La vie de l'équipe-projet



L'équipe a calé une stratégie, cette stratégie a été acceptée par l'Institut, reconnue comme pertinente. La création de l'équipe-projet est maintenant actée, l'équipe et son responsable entrent dans une seconde phase, de quatre ans. Cette durée pourra être renouvelée deux fois.

L'équipe va maintenant produire et tenter de mettre en œuvre sa stratégie délibérée, qui sera percutée par les stratégies émergentes, si importantes, nous l'avons vu, dans les organisations scientifiques. Les chercheurs ont une connaissance et une expertise de leur métier qui leur permet un certain recul.

Nous allons dans une première sous-partie présenter synthétiquement les grandes fonctions du responsable d'équipe et les façons d'aborder une évolution de la stratégie d'équipe.

Dans une seconde sous-partie, nous reviendrons sur les éléments de pratique associés qui lui permettent de gérer ces divergences stratégiques.

Enfin, la troisième sous-partie fera un focus sur les deux points de connexion entre niveaux stratégiques liés à cette période, à savoir le recrutement et les évaluations. Bien sûr nous y spécifierons les éléments de pratique associés.

### 3.1 Une fonction identifiée et reconnue

La création de l'équipe projet est maintenant actée, l'équipe et son responsable entre dans une seconde phase, de quatre ans. Cette durée pourra être renouvelée deux fois.

#### 3.1.1 Un rôle qui s'épaissit :

Le porteur de proposition était déjà responsable de réussir la création de l'équipe-projet, il devient maintenant l'unique interface entre son équipe et l'institut. Cet élargissement des fonctions l'amène à endosser le rôle de cadre intermédiaire scientifique d'un institut de recherche.

De facto le responsable d'équipe-projet devient membre du Comité des Équipes-Projets de son centre, cette même instance qui l'a accompagné tout au long de la création de sa propre équipe. Sa présence est très fortement souhaitée lors de ces réunions. Nous avons repéré ce comité comme un point de connexion potentiel entre la stratégie de l'équipe-projet et le plan stratégique mais n'avons pu l'étudier.

Dans toute équipe est nommé un responsable permanent, qui peut remplacer le responsable dans quelques-unes de ses fonctions, et donc a fortiori lors de ces réunions.

Pourtant la réalité semble plus nuancée et le rôle du responsable d'équipe apparaît extrêmement déterminant :

- Il est responsable scientifique :

« Dans le responsable d'équipe il y a le responsable scientifique ... garant de l'unité scientifique de l'équipe. » (REP6)

- Il est aussi une interface ...

« L'Inria a une vision : un homme un projet. Donc du point de vue de la hiérarchie de l'Inria il y a moi et il y a [mon équipe] derrière, mais eux ils ne parlent qu'à moi ». (REP6)

- ... indispensable :

« Ici globalement au comité des projets, soit un responsable d'équipe est là ce jour-là et il vient au comité des projets, soit il n'est pas là et il n'envoie pas quelqu'un à sa place. » (REP5)

- Des moyens et des obligations :

Entre autres conséquences, cette officialisation entraîne pour l'équipe de la visibilité, des dotations financières et la possibilité formelle de recruter par exemple des doctorants, post-doctorants, ingénieurs ou permanents<sup>66</sup>.

Mais il y a aussi des obligations : après une période de quatre années, l'équipe projet sera soumise à sa première évaluation. Comme pour toute équipe de recherche, cela représente un moment de tensions et d'enjeux. C'est un jalon décisif de la vie de l'équipe : à l'issue, l'équipe pourra être confortée dans ses choix scientifiques, réorientée voire même totalement arrêtée.

Nous reviendrons sur ces deux points cruciaux, les recrutements et les évaluations, car ils vont représenter les points de connexions entre les niveaux stratégiques de la période « vie de l'équipe-projet ».

### 3.1.2 Des stratégies émergentes

#### Une évolution collective

Dans sa pratique, le responsable d'équipe va être confronté à l'évolution de la stratégie scientifique de l'équipe ; il va donc être amené à se confronter à sa propre stratégie projetée. Le document long a pris du sens quand il a placé la stratégie d'équipe si ce n'est à l'intersection, tout au moins dans les parties complémentaires des recherches des autres permanents de l'équipe.

---

<sup>66</sup> Les futurs permanents candidate au concours CRCN en précisant le centre et l'équipe de recherche souhaitée.

L'enjeu de la création de l'équipe-projet polarisait suffisamment les trajectoires individuelles dans une direction commune. Et cette stratégie a été validée par l'institution.

« *Un document [long], pour moi il reste valable un an ou deux* » (REP15)

Or chaque chercheur va naturellement faire évoluer ses recherches. L'objectif recherché est alors l'homogénéisation des évolutions individuelles au service de l'évolution générale de l'équipe.

« *Quand l'équipe arrive effectivement à la fin de ses 12 ans, en général elle a déjà largement infléchi sa trajectoire par rapport à ce qu'elle avait proposé 12 ans avant* » (REP6)

Les responsables d'équipe théorisent volontiers cette dynamique et l'accompagnent naturellement pour la cadrer. Ils ont une conscience aiguë de leur rôle.

« *Évidemment à l'intérieur de l'équipe il y a des chercheurs et il y a un petit peu de mouvement. Mais ce mouvement brownien-là des chercheurs, il est de faible amplitude et surtout il est collectivement emmené par l'équipe elle-même à travers la direction, les visions qu'avait proposées le chef d'équipe [...] Notre objectif, notamment dans la recherche n'est pas d'atteindre le cap en fait. C'est d'aller vers le cap* » (REP4)

L'équipe ne sera plus jamais confrontée à la rédaction d'un projet. Ce n'est qu'en cas de renouvellement d'équipe, c'est-à-dire à la fin d'une des trois périodes de 4 ans qu'elle devra réécrire un document fondateur, avec une nouvelle orientation.

L'équipe diverge tellement durant ces douze années qu'il est fréquent de voir une extrême ressemblance entre la fin de l'équipe et le nouveau document fondateur :

« *Donc en gros [nom de l'équipe actuelle] c'était [nom de l'équipe précédente] de la fin* » (REP5)

## Une évolution individuelle

Le risque pour le responsable d'équipe-projet est maintenant de ne plus maîtriser cette complémentarité et de voir un chercheur se désaxer peu à peu (voir figure 30). C'est un risque fort car une des spécificités du modèle organisationnel Inria est de maintenir cette convergence de recherches au niveau-même de l'équipe-projet.

Même si les chercheurs l'expliquent aisément (« *Les années passant, euh...les gens se sentent plus ou moins tenus par ce qu'ils ont écrit, ont plus ou moins envie de faire autre chose...*

 » (REP8), les relations peuvent se durcir et se crisper. Un nouvel aspect de leur pratique apparaît alors fortement, le management de l'équipe projet.

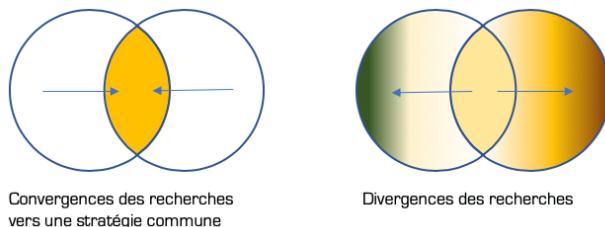


Figure 30 : Mouvement probable des recherches au sein de l'équipe dans le temps

- Ils s'appuient sur le pouvoir hiérarchique que leur donne l'institut en les nommant responsable d'équipe projet.

« [Le manque de hiérarchie] ça n'existe pas ! J'ai toujours une barre hiérarchique sur quelqu'un, ne serait-ce que par la gestion des finances de l'équipe. Quelqu'un veut voyager dans l'équipe, je suis le seul à signer. Si je ne l'autorise pas à se déplacer, il ne se déplace pas. La dotation Inria, je suis le seul à décider qui peut y toucher [...] Et je peux aussi décider que quelqu'un ne fasse plus partie de l'équipe si je le souhaite ». (REP6)

Cette notion de hiérarchie n'est pas toujours facile à assumer chez les chercheurs, en particulier l'idée d'avoir du « pouvoir » sur quelqu'un :

« En fait la science c'est antinomique du pouvoir et donc effectivement il y a une hiérarchie dans l'équipe. Par contre si c'est une hiérarchie constituée seulement à exercer un pouvoir sur les autres, en fait c'est pas adapté, je pense, à la gestion d'une équipe de recherche » (REP4)

Les responsables d'équipe vont plus ou moins user de ce pouvoir, en fonction de leur personnalité ou de leurs compétences managériales. À les entendre, une large variété des modes de management est représentée, qui va de la directivité à la participation, et oscille entre souplesse des relations et dureté des propos.

« Évidemment tout ça, ce n'est pas le chef d'équipe qui décide [...] après on re-débat de ça, on rediscute de là où il faut aller etc. en interne en équipe » (REP4)

Un chercheur de son équipe témoigne : « Et si tu veux c'est même ça qui m'a même agréablement surpris sur les premières discussions qu'on a eues avec (REP4), c'est que mon avis... Au début je proposé des choses et je me disais c'est peut-être complètement con ce que je dis. Très vite il m'a dit : 'Non ce n'est pas con, et je pense même que tu as raison, on va rayer ce que j'ai initialement écrit et on va écrire ce que toi tu proposes' ».

Le pouvoir hiérarchique se heurte toutefois à l'apparition des contrats de type ERC<sup>67</sup>. Le chercheur bénéficie alors d'une bourse individuelle, qui peut aller jusqu'à 1,5 million d'euros sur

<sup>67</sup> European Research Council

une période de cinq ans pour de jeunes chercheurs. Ces moyens lui permettent d'être autonome, il conduit ses propres recrutements de contractuels au service de son projet.

« *Ça fait une sous-équipe dans une équipe et puis la notion de partage est à l'appréciation du lauréat de l'ERC. Donc on a une équipe qui se retrouve à deux vitesses.* » (REP10).

Certains responsables d'équipe peuvent y voir une perte de pouvoir et surtout une individualisation du système de recherche. Pour autant, ils peuvent revendiquer l'obtention d'une ERC au moment de l'évaluation, ce qui sert les résultats de toute l'équipe.

Si nous prenons maintenant la relation hiérarchique non plus intra équipe mais intra centre, il semblerait qu'elle ait une autre valeur.

« *La relation hiérarchique est extrêmement loose, si tu vois ce que je veux dire. Il y en a même quasiment pas. [...] C'est-à-dire, le supérieur hiérarchique d'un chef d'équipe, c'est le directeur de centre, le directeur hiérarchique du supérieur de centre, c'est le PDG. En fait tu as trois niveaux. Jusque-là, tout est simple. Sauf que si le chef d'équipe envoie péter le chef de centre, il ne se passe rien, il ne se passe strictement rien. Donc, si le directeur de centre envoie péter le PDG, là c'est un peu plus grave mais on le fait moins souvent parce que c'est le PDG qui l'a nommé.* (DS\_TRANSV4)

Nous aurions alors une spécificité représentée par un pouvoir hiérarchique dissymétrique suivant le type de relation, directeur de centre-responsable d'équipe ou responsable d'équipe-chercheurs.

Les responsables d'équipe-projet s'appuient vis-à-vis de leur équipe sur le sentiment d'appartenance et la légitimité scientifique.

a) **Les responsables d'équipe s'appuient aussi sur la notion d'appartenance**, revendiquée par le management d'Inria : « *Je peux les comparer en deux mots, donc très vite : au CNRS, le chercheur il ne sait même pas ce que c'est que le CNRS. Point, fin de la comparaison* ». (DIR3)

C'est une petite structure, découpée en centres géographiques unifiés autour d'un responsable de centre hyper accessible, avec une ligne hiérarchique très courte et surtout des ressources de soutien à la recherche efficaces :

« *Avec mes collègues universitaires [...] on ne travaille pas avec des chercheurs Inria. Néanmoins on sent qu'on est une équipe Inria parce que on travaille beaucoup avec les services supports et je pense que le sentiment qu'on aime bien travailler ensemble est partagé par tous mes collègues et par les gens de ces services* ». (REP5)

Un chercheur permanent confirme :

« *Les RH sont super avenants. Alors je ne sais pas si c'est partout pareil, mais au centre de [x]<sup>68</sup>, les nanas elles sont super avenantes, elles essaient vraiment de te rendre service. Tu vois les assistantes, c'est pareil.* » (CP5)

A l'échelle de l'équipe, c'est encore plus fort, « *un très fort sentiment d'appartenance* » (REP7).

Ils se comparent souvent à des structures plus imposantes, comme le CNRS ou l'INRA, qui auraient selon eux moins de marqueurs identitaires. Mais ils remarquent cette notion d'appartenance comme très chercheur-dépendant.

*J'ai des gens qui sont à deux ans de la retraite [...], et là tu n'es pas du tout dans une même optique que la personne [...] qui voit l'équipe comme sa première maison et qui se voit bien faire toute sa carrière dedans.* » (REP6)

Pour autant cette appartenance à une équipe peut vite devenir cloisonnante et par là réduire les possibilités d'interactions entre chercheurs :

*Quand t'es chercheur, comme ça, caché au fin fond de ton équipe, du coup tu côtoies un peu toujours les mêmes personnes, toujours les mêmes cercles de personnes et collaborateurs, tu ne vas pas forcément, tu vois, je n'ai rien à voir avec [une autre thématique scientifique], je ne vais pas aller discuter avec le gars qui fait [une autre thématique], où tu vois, tu restes un peu cloisonné finalement dans ton domaine.* (CP2)

« *Les gens qui sont toute la journée encore une fois enfermés dans leurs bureaux et parlent à peu de gens, ils ne savent pas, peu ce qui se passe.* » (REP8)

**b) Enfin ils s'appuient sur une très forte légitimité scientifique**, en particulier vis-à-vis des jeunes chercheurs de son équipe. Ci-après les témoignages de deux chercheurs permanents de deux équipes différentes :

*En fait à un moment ils nous ont posé, les évaluateurs, comme question 'Est ce que l'équipe pourrait survivre sans [le responsable de l'équipe] ?' Et la réponse c'est à la fois oui et à la fois non. Pourquoi c'est oui ? parce qu'au quotidien on n'a pas besoin de lui, mais on s'en sert quand même, c'est ce que je leur ai dit : On a un cerveau brillant à côté, on va pas ne pas s'en servir.* » (CP1)

« *Quoi qu'il en soit il a une influence sur la vie de l'équipe. Ça c'est évident. C'est pas non plus une position feinte, c'est le directeur scientifique, absolument.* » (CP5)

---

<sup>68</sup> Nous avons souhaité anonymisé ce centre pour éviter les comparaisons.

## 3.2 Des éléments de pratique associés

Ainsi, pour conduire son équipe, le responsable s'appuie sur des pratiques de management quotidien et souvent des pratiques associées à la volonté de garder une cohérence scientifique globale de son équipe.

Nous allons dans une première sous-partie reprendre celles qui concernent ce management « au quotidien », puis dans une seconde sous-partie, celles qui concernent plutôt une vision à moyen terme.

### 3.2.1 Le management de l'équipe

Pour conduire son équipe, le responsable d'équipe va s'appuyer sur de nouveaux éléments de pratique. Certains seront spécifiques, d'autres se retrouvent aussi dans le management ordinaire d'une équipe :

Tableau 8 : Éléments de pratique associés au management "quotidien"

Des formes d'activités comportementales	Va en « comité des projets » Anime les réunions Prend d'autres responsabilités dans l'institut Contrôle le budget Fait preuve d'autorité Faire redescendre l'information Coordonne l'information Aide son équipe Gère l'humain Recrute
Des formes d'activités mentales	A une légitimité Développe un sentiment d'appartenance à l'équipe
Une connaissance contextuelle sous forme de compréhension et de savoir-faire	Reproduit les traditions Respecte les normes

Ce management au quotidien s'appuie pour beaucoup d'entre eux sur leur propre expérience de l'encadrement d'une équipe, ils n'ont pas été spécialement formés à ce type d'activités.

### 3.2.2 Maintien du cap

Les seconds éléments de pratique concernent plus particulièrement l'objectif de garder le cap de l'équipe, à la fois quand l'équipe évolue mais aussi quand un des chercheurs diverge de l'axe établi lors de la création de l'équipe.

« *Les années passant, euh...les gens se sentent plus ou moins tenus par ce qu'ils ont écrit, ont plus ou moins envie de faire autre chose... et puis c'est naturel aussi tu vois ... T'écris quelque chose de*

*bonne foi en pensant que dans deux ans tu feras quelque chose et puis une autre opportunité qui se présente et finalement t'en fais une autre* » (REP8)

*« Il y a la tentation permanente qu'un chercheur a de se laisser guider par son envie. Chaque chercheur un moment il a eu des résultats, il a des questions qui l'intéressent, et une des tentations c'est de passer de question en question sans jamais forcément un jour prendre un recul et dire OK, ça m'amuse, je fais beaucoup de résultats, mais où est-ce que je veux être dans 4 ans. Et ça c'est pas forcément nécessaire pour un chercheur niveau purement recherche ; en absolu tu pourrais continuer à sauter comme ça de résultat en question, de résultat en question... Effectivement ce travail de se projeter et de se dire Où est-ce que je veux être dans 4 ans peut être perçu comme contraignant, pas intéressant pour quelqu'un. Là pour le coup c'est un travail de stratégie. »* (REP6)

Pour accepter voire utiliser ces stratégies émergentes, le responsable d'équipe-projet va s'appuyer sa légitimité scientifique et une certaine souplesse d'esprit. Il « négociera » aussi avec son équipe, cela nous a été rapporté plusieurs fois. Nous avons demandé à 9 d'entre eux s'ils se ressentaient finalement comme des stratégies. Trois d'entre eux ne se sentaient absolument pas stratég. Pour les six autres au contraire, ce terme entrait fortement en résonnance de leurs actions. Mais tous ont eu un moment de décalage avant de s'assimiler à un terme qui ne leur était pas familier et qui pouvait passer arrogant :

« Ça peut te paraître prétentieux » (REP2)

*« A l'insu de mon plein gré (rires) ... Oui oui non non, je ne pense pas, je ne sais pas si c'est conscient ou pas mais oui effectivement, c'est l'expérience, l'expérience et les échecs passés qui m'ont fait dire : 'Bon ben voilà, qu'est-ce qu'il faudrait ? Par quel sens prendre le problème ? Qu'est-ce qu'on pourrait proposer, essayer de nouveau, pour que ça marche ?' Donc oui, oui j'ai peut-être mis en œuvre une stratégie. »* (REP3)

Tableau 9 : Éléments de pratique associés au maintien du "cap" du projet d'équipe

Des formes d'activités comportementales	Re-négocie avec les chercheurs certaines questions de recherche Prépare l'évaluation de l'équipe
Des formes d'activités mentales	Garde une vision cohérente du projet d'équipe Se projette Reste légitime Fait preuve de souplesse Se ressent comme stratég

Nous avons néanmoins eu des témoignages montrant que tel responsable d'équipe laissait les recherches diverger naturellement, sans action spécifique pour recentrer les différents axes.

Déjà à l'échelle de l'équipe, l'intention stratégique prend toute sa dimension.

La nature même de la recherche peut conduire l'individu ou l'équipe à diverger de ses objectifs initiaux. Le responsable d'équipe suivant sa personnalité va devoir afficher une cohérence, et pour cela tenter empêcher un infléchissement trop fort de certains axes de recherche.

C'est un équilibre à trouver, puisque nous l'avons vu, la création de certaines équipes peut avoir pour cause un schisme scientifique déclaré au sein même de l'équipe.

Pourtant, certains moments de la vie de l'équipe vont demander au responsable d'équipe-projet d'affirmer une double cohérence, à savoir une cohérence d'équipe et une cohérence institutionnelle. Ces moments sont décrits ci-dessous, ce sont le recrutement et les évaluations quadriennales.

### 3.3 Connexion entre les niveaux stratégiques

Lors de la création de l'équipe-projet, la connexion des niveaux stratégiques était matérialisée dans le document fondateur de l'équipe. Nous y avons vu toute l'ambiguïté de la référence au plan stratégique.

Durant les années de vie de l'équipe-projet, les moments de connexion que nous avons perçus concernent deux actions : le recrutement d'un nouveau permanent et la préparation de l'évaluation quadriennale.

#### 3.3.1 Le recrutement

##### Un processus spécifique

L'équipe va vivre au rythme des départs et des recrutements. Une grosse partie des recrutements concerne des non permanents, ils se traitent à l'échelle de l'équipe.

Les permanents quant à eux (CRCN et DR<sup>69</sup>) passent un concours. Certains EPST ouvrent des recrutements nationaux pour le concours CRCN et classent les candidats après leur oral de façon définitive<sup>70</sup>. Chez Inria, les concours sont régionalisés pour les CRCN (ils restent à l'échelle nationale pour les DR), ce qui amène chaque centre à fixer un certain nombre d'ouvertures de postes. La structure imposant à tout chercheur d'être hébergé dans une équipe, c'est donc bien l'équipe qui propose un candidat (sauf exceptions, car la DG peut aussi recruter directement). Ce

---

<sup>69</sup> Chargé(e) de recherche de classe normale et Directeur de Recherche

<sup>70</sup> La sélection sur dossiers s'est à ce stade déjà opérée.

lien candidat-équipe se traduit par une lettre de recommandation du responsable d'équipe, jointe au dossier du candidat.

Pour augmenter leurs chances d'avoir un candidat sélectionné, les responsables d'équipes-projets vont alors publier des offres et valoriser leur équipe :

*« Ce que je fais, typiquement à cette époque-là, j'envoie un mail sur les listes de diffusion de ma communauté, en disant aux gens Bon ben voilà, si vous êtes intéressés par rejoindre notre équipe en tant que chargé de recherche, Inria ou CNRS, parce que en fait là je ne fais pas de distinction, contactez-moi et puis on en parlera ». (REP3)*

Puis la sélection du candidat se fera en deux temps : le jury (lors de la soutenance orale<sup>71</sup>) va émettre un classement ; c'est la phase d'admissibilité. Ce classement ne sera pas le classement définitif. Un nouvel acteur entre alors en jeu pour cette phase, la Commission d'Évaluation, chargée des jurys d'admissibilité<sup>72</sup>. A l'instar du Comité des Equipes-Projets, nous avons repéré la Commission d'Évaluation comme un point de connexion potentiel entre la stratégie de l'équipe-projet et la planification stratégique mais n'avons pu l'étudier. A écouter nos répondants, nous pensons qu'elle joue un rôle « invisible » dans la perméabilité de la stratégie de l'institut.

*« Bon je fais partie d'un certain nombre d'instances, entre la CE, le CTI, donc j'écoute les discours, je lis les documents qui vont avec, donc je lis le plan stratégique, je participe à un certain nombre de choses, et donc j'ai ce, peut-être que je me trompe d'ailleurs en le disant, j'ai ce calage à la stratégie Inria parce que je confronte ce que je fais suffisamment souvent avec ce que dit la direction scientifique.*

*Je suis à la CE ça veut dire que je vais au fameux séminaire de Rungis. Donc ça veut dire que je confronte ce que je fais intellectuellement quand même au moins deux fois par an, même plus que deux fois par an parce qu'après il y a le président qui vient à la CE, après il y a toutes les autres organisations » (REP7)*

---

<sup>71</sup> La sélection sur dossiers s'est à ce stade déjà opérée.

<sup>72</sup> « Commission d'Inria, dotée d'une forte autonomie, composée de personnalités scientifiques élues et nommées d'Inria et d'expertes et experts extérieur.e.s à l'institut, la CE est au cœur de l'évaluation scientifique de l'institut. En liaison avec la Direction des recherches, elle coordonne l'évaluation externe du travail des équipes-projets Inria, domaine de recherche par domaine de recherche. Elle forme le cœur des jurys d'admissibilité des concours qui contiennent aussi des personnalités extérieures nommées par la Direction générale, ainsi que les commissions proposant les promotions internes. La commission regroupe 40 membres, d'Inria 20 membres nommé.e.s par le président de l'institut dont 10 sur proposition du président du conseil scientifique, 20 membres élu.e.s par et parmi le personnel de l'établissement, selon des modalités fixées par décision du président de l'institut ». Extrait du site internet Inria.

L'admission, donc la décision finale, sera prise par le président du jury, le directeur de centre et la direction nationale.

La stratégie du centre va donc formellement intervenir dans la sélection des CRCN.

*« Le jury en général, tu as beau leur donner l'info [=la stratégie du centre], là aussi pour eux c'est la science qui importe. C'est-à-dire que si tu as un type brillant qui est hors priorité, pour eux il est meilleur qu'un type ... Donc eux ils font leur classement par rapport à la science. Après il y a la phase d'admission, où là tu peux faire jouer les priorités. Tu peux faire jouer de la stratégie [...] des éléments de stratégie, de politique du centre. Ça c'est une vraie différence par rapport au CNRS. Le CNRS a une tendance depuis un certain nombre d'années à valider les classements des jurys d'admissibilité, c'est à dire qu'il n'y a pas d'interversion après. »* (DIR2)

L'organisation amène donc à sélectionner de très bons chercheurs, mais peut aussi rebattre les cartes en priorisant une cohérence stratégique.

*« Moi je considère si j'ai deux candidats qui sont sur la même ligne, que je n'arrive pas à départager, il y en a un qui est dans la priorité et l'autre qui est hors priorité, normalement tu es censé dire tu prends celui qui est dans la priorité. »* (DIR2)

Le recrutement représente donc un point de jonction verbalisé entre les différents niveaux stratégiques.

Bien évidemment certains chercheurs vont s'y adapter, principalement en « coachant » les candidats : aide à l'écriture du dossier, préparation orale.

### **Ils intègrent alors les éléments du plan stratégique.**

*« Quand ils étaient candidats sur les postes je leur ai dit de lire [le plan stratégique], pour l'oral »* (REP10).

*« Arriver à faire un laïus qui explique pourquoi est-ce que tu te rattaches bien évidemment au plan stratégique alors que c'est pas tout à fait vrai ... en tant que jeune CR qui candidate c'est pas, c'est pas réaliste de toute façon. Et donc là il faut les aider. »* (REP11)

*« Tout le monde fait comme ça d'ailleurs. »* (REP12)

*« C'est le responsable d'équipe qui écrit un document, une lettre de soutien des candidats en disant, c'est vachement important que vous le souteniez surtout [que nous sommes dans le] plan stratégique. »* (REP13)

*« Et on nous a dit c'est juste pour simplifier l'image etc, et puis l'année d'après c'était un critère de priorité pour le recrutement »* (C\_EVAL.1)

Nous avons confronté ces propos à ceux des jeunes recrutés et avons retrouvé la même ligne :

« Alors la première fois [que j'ai entendu parlé] du plan stratégique, c'est pour préparer mon audition. C'est [le responsable d'équipe] qui m'a dit : regarde le plan stratégique... regarde il y a tel axe, tel axe et tout ça et du coup j'ai fait ça. J'ai vu que d'autres gens font ça parce que là cette année j'ai été dans les concours, dans les jurys, et il y a des candidats qui font ça et en général ça plait bien au jury. » (CP3)

« Oui, j'ai lu le plan stratégique, pour préparer les concours notamment ». (CP5)

Il pourrait être envisagé que Direction et responsables d'équipes soient au diapason pour ce qui concerne la référence au plan stratégique dans la connexion Recrutement.

Mais finalement, une dissonance se fait à nouveau entendre :

« [le recrutement], c'est l'excellence scientifique. Avec là aussi tout le biais et la mauvaise foi éventuellement que ça peut inclure, mais enfin c'est ça. [...] ; mais ça ne se fait pas avec le plan stratégique. Ce n'est pas vrai. » (DEL SCIEN.1)

Cette dissonance peut être le fait d'un centre en particulier. Pour autant, elle existe dans l'institut.

Et dans le cas où une équipe-projet ne se reconnaît pas en plein cœur du plan stratégique ?

Dans ce cas, la référence au plan stratégique est évidemment moins facile à manier.

Nous avons l'exemple d'un responsable d'équipe-projet qui, pour recruter un chargé de recherche, a changé 3 fois de stratégie, comme l'indique le tableau 10.

Tableau 10 : Démarche associée au lobbying de recrutement

1	« Donc au début, finalement les gens que je coachais entre guillemets pour les aider à préparer leur dossier de candidature au concours, c'était des gens très centrés sur, issus de ma communauté, très centrés sur le cœur de nos recherches. »	⇒ Cible un candidat en osmose avec la stratégie de l'équipe
2	« Là j'ai changé de stratégie : comme je voyais que ça ne marchait pas, j'ai essayé d'attirer des gens qui soient moins dans le cœur du domaine mais qui apportent de la complémentarité. Ça a pas marché non plus ... »	⇒ Parie sur le fait d'afficher une équipe pluri compétente
3	« Parce que c'est pas passé loin, j'ai fait un petit peu de lobbying, c'est-à-dire que après le concours j'ai demandé rendez-vous au directeur du centre pour lui dire Mais attends là, je vais t'expliquer, Je vais t'expliquer pourquoi c'aurait été bien que ça soit lui. »	⇒ Fait du lobbying en interne auprès de la direction

## Des éléments de pratique associés

Les pratiques adaptées à une connexion forte sont les suivantes :

Tableau 11 : Éléments de pratique associés au recrutement

Connaissance contextuelle sous forme de compréhension et d'états motivationnels	Reproduit ce qu'il estime être des coutumes Est stratégique Assume un rôle de leader (agit pour son équipe) Apprend
Activités comportementales	Lance un appel aux candidatures Aide à l'écriture du dossier Prépare les candidats pour l'oral Fait du lobbying en interne

Une majorité des responsables d'équipe-projet interviewés ont pris en main le recrutement d'un nouveau permanent quand ils désiraient travailler avec lui. Ils maîtrisent toutes les étapes de ce parcours, allant jusqu'à porter un avis sur le dossier même du postulant. Leur connaissance de l'institut et des niveaux de décision s'affine au fur et à mesure des échecs et une action de lobbying interne fait jour s'ils estiment ne pas avoir atteint le résultat grâce aux seules qualités scientifiques du candidat.

### 3.3.2 Les évaluations quadriennales

Les évaluations des équipes-projets sont un des moments où il est annoncé clairement par la direction que la relation au plan stratégique est un des critères d'évaluation.

L'équipe scientifique avance vers les objectifs qu'elle s'est donnée dans son document long, et vise une première période de 4 ans, à l'échéance de laquelle elle est évaluée.

Ce sont ces évaluations, marqueur de la bonne santé de l'équipe-projet, qui ouvrent une nouvelle période de quatre années. Lors de ces évaluations, il faudra fournir un document précisant le bilan de l'équipe et les perspectives.

Les évaluations des équipes-projets sont d'un type particulier puisqu'elles ne font pas intervenir l'HCERES mais des évaluateurs *ad hoc*, internationaux, choisis par Inria, et plus particulièrement par la Commission d'Évaluation d'Inria que nous avions déjà mentionnée lors des recrutements.

L'organisation scientifique d'Inria est découpée en 5 domaines scientifiques dans lesquelles se retrouvent toutes les équipes-projets Inria : les évaluations respectent ces thématiques, à raison de deux thématiques par an.

Lors de plénières, et durant environ 30 mn, le responsable d'équipe fait une présentation et répond à quelques questions de la salle. Puis l'équipe et les évaluateurs attitrés rejoignent une salle en comité pour un entretien plus approfondi.

Deux membres de la Commission d'Evaluation d'Inria sont présents en observateur lors cet aparté : « *La CE sont des observateurs, les casques bleus [...].. En fait normalement on sert à rien mais l'expérience a montré que les rares fois où il y avait eu un problème avec l'équipe il n'y avait pas eu d'observateur* » (C\_EVAL2).

Ils auront un rôle plus actif et aideront au débriefing qui sera fait de retour au centre, devant le comité des équipes projets. « *La CE a aussi le dernier mot sur l'interprétation qui est faite des résultats d'évaluation [...] Honnêtement le processus est bien foutu, pas mal blindé.* » (C\_EVAL2).

Nous avons pu observer 3 jours de plénière, mais non les évaluations en salle privée. Nous avons alors attendu certains chercheurs pour prendre leur avis à chaud. Nous n'avons pas observé de cas problématique, c'est-à-dire d'équipe déçue par une évaluation qui se serait mal passée. Pour vérifier leurs retours nous les avons recontactés à froid pour une vérification ; leur sentiment était le même.

Dans cette étape, le responsable d'équipe-projet doit valoriser son équipe, à la fois dans le dossier écrit mais aussi dans les réponses aux questions.

L'exercice est différent de celui qui a amené à la création de l'équipe :

« *Là pour le rapport d'évaluation, c'est un rapport sur ce qui a été fait, donc c'est long parce qu'il faut tout résumer pour que ça rentre dans une page alors qu'on y a bossé pendant quatre ans. Et puis après il y a les perspectives, et les perspectives c'est pareil. C'est long parce qu'il faut résumer, mais elles sont relativement simples à écrire parce qu'on a déjà des projets qui démarrent.* » (REP5)

« *On produit un texte qui est quand même un texte relativement conséquent où on fait un bilan et les perspectives.* » (REP8)

L'oral n'est pas simple non plus. Certains responsables d'équipes ne sont pas forcément à l'aise dans la finalité de cet exercice, en critiquant la lourdeur et la pluralité des gens en présence :

« *Et puis après ça prend du temps aussi parce que le lectorat du rapport, l'auditoire, la session plénière c'est un groupe de gens assez hétérogène, et il faut tous qu'ils s'y retrouvent sinon ça se passe pas bien.* » (REP5)

Le résultat de l'évaluation est important, et concerne plusieurs acteurs. En fin d'évaluation, un rapport est émis, transmis à la Commission d'Évaluation d'Inria, à la direction d'Inria, et est débriefé en Comité des Équipes-Projets (CEP). Les avis semblent partagés à propos de ce moment, suivant que l'on soit responsable d'équipe-projet ou responsable scientifique avec une fonction transverse :

« *Les équipes doivent ensuite présenter leurs réponses au rapport d'évaluation devant le CEP, qui à partir de cela élabore un avis (en commentant le cas échéant le rapport d'évaluation), pour en général soutenir la reconduction des équipes (quand c'est possible dans la limite de 12 années d'ancienneté maximum). Donc le CEP est en réalité surtout un soutien, et en aucun cas un tribunal.* » (DEL SCIEN)

« *[Au retour] c'est partagé entre les collègues pour qu'on puisse se marquer à la culotte ; Et tu regardes quels superlatifs ils ont mis aux autres et quels superlatifs ils ont mis pour toi et tu t'énerves parce que tu devrais avoir plus de superlatifs* » (REP13)

« *L'objectif d'évaluation n'est quand même pas très clair parce que en fait c'est pas vraiment les experts de notre domaine, le rapport il est aussi lu par la commission d'évaluation, il est aussi lu par la direction d'Inria, donc c'est pas que à destination des évaluateurs : on ne sait pas très bien ce qu'ils vont en faire. [...]. Le retour est moins net.* » (REP5)

L'évaluation semble donc permettre à la fois une évaluation de l'équipe-projet mais aussi une comparaison intra centres et intra institut.

### Quels sont alors les critères d'évaluation ?

Les évaluateurs sont informés de leur rôle, d'abord en plénière, puis à nouveau lors des comités privés. Un diaporama leur demande d'évaluer les critères suivants (extrait du briefing fait un membre de la Commission d'Évaluation interne Inria) :

1. La réussite scientifique, qui comprend entre autres la production de savoir, la stratégie de l'équipe (les résultats obtenus au regard des objectifs initiaux de l'équipe et de l'évolution du domaine, les objectifs futurs).
2. L'adéquation avec la stratégie scientifique d'Inria. Ce critère est précisé en quatre points : la contribution à la stratégie et aux priorités d'Inria, les partenariats en interne ou en externe, la multi-disciplinarité et les sujets qui ne sont pas correctement couverts par les équipes projets existantes.
3. L'innovation et le transfert technologique

4. Les ressources humaines et matérielles (attractivité, mobilité, parité, genre, qualité des contractuels, équipement)

Or la différence de perception semble très nette quand on oppose ce texte aux propos des responsables-projets. La présence en second critère de l'adéquation avec la stratégie d'Inria ne correspond pas à ce qu'ils disent :

Ce que disent les chercheurs sur le rôle des évaluateurs :

*« Je ne sais pas si les évaluateurs non plus font très attention à ce qui était décrit dans le plan stratégique. Ils regardent plutôt au niveau des cohérences de l'équipe par rapport à l'environnement autour de leur domaine finalement. »* (REP12)

*« En tout cas, nos experts ne nous ont posé que des questions scientifiques, ils ne nous ont pas posé de questions para (comme le plan stratégique). »* (REP15)

*« Les rapporteurs extérieurs [...] je suis pas sûr qu'il y en ait un seul qui l'ait lu, ce plan stratégique »* (REP14)

Aussi, nous avons un témoignage analogue d'un ancien directeur de centre :

*« Les évaluateurs, on leur donne le plan stratégique mais ... In fine, si tu regardes le plan stratégique à un certain niveau, tout y est. [...] Donc les évaluateurs... la stratégie ? Merci vous êtes gentils, j'évalue la science, standard, comme d'habitude. »* (DIR2)

Ces exemples soulignent à nouvelle fois une contradiction intrinsèque entre les messages émis par l'institution (le « dit » écrit et figé) et les messages reçus par les acteurs, fussent-ils membres de la direction (le « non-dit » circulant).

Nous allons maintenant regarder comment cette contradiction est intégrée dans la pratique par les responsables d'équipes-projets :

Certains sont au clair avec le non-dit et l'intègrent comme un fait :

*« Non, je ne crois pas qu'on avait fait référence au plan stratégique, non »* (REP12)

Nous précisons que cette équipe n'aurait pas de difficulté de faire référence au plan stratégique au besoin puisqu'elle s'y retrouve facilement.

D'autres entendent les messages contradictoires et les gèrent ainsi :

- Dans le premier cas, le responsable d'équipe ne semble pas faire cas de l'adéquation des recherches avec le plan stratégique :

« *L'évaluation c'est sur le passé donc que tu aies été ou pas dans le plan stratégique on s'en fiche, ce qui compte c'est si c'était bien.* » (REP13)

Or nous avons eu accès au rapport des évaluateurs et ils expriment formellement que cette équipe est bien « *au cœur des priorités d'Inria* ». Il semble alors plus confortable de ne pas en faire cas quand le lien est souligné par les évaluateurs eux-mêmes.

- Dans le second cas, le responsable d'équipe nous prévient que « *Pour l'évaluation ils ont demandé à toutes les équipes évaluées de se positionner par rapport au plan stratégique* » (REP5)

Or ce responsable nous explique plus loin que le travail de recherche de son équipe ne cadre pas avec les priorités du plan stratégique « *Nous, honnêtement, on ne se sent pas dans le cœur du plan stratégique* ».

De lui-même, il a volontairement trouvé et marqué un lien d'avec le plan stratégique.

[j'ai ouvert le plan stratégique, je ne l'ai pas lu mais] « *je l'ai parcouru, j'ai notifié les parties qui avaient l'air de me concerner à peu près* ».

Alors que la référence au plan stratégique est matérialisée dans un diaporama à destination des évaluateurs et dans un discours fait aux chercheurs, elle ne se retrouve pas de façon tranchée dans les faits.

La demande faite aux évaluateurs de confirmer la cohérence entre les deux niveaux stratégiques semble être prise en compte, mais sans pression. Ils sont en cela aidé par les critères d'évaluation, qu'il leur faut suivre.

Par contre cette pression se retrouve du côté des chercheurs. Elle est perceptible dans les exemples en deux points :

Trois des quatre responsables d'équipes qui se sentent à la périphérie de la stratégie de l'institut vont travailler à montrer combien ils sont en cohérence avec la stratégie de l'institut ; nous percevons dans leurs propos contrariété et résignation. Le dernier n'en a pas fait mention.

A l'inverse, ceux qui se sentent dans le cœur de la stratégie, donc préservés de tout doute, vont insister sur le fait que cela n'est pas d'une importance capitale ; et nous percevons dans leur propos du détachement.

## Des éléments de pratique associés

Nous avons pensé trouver un cadre similaire entre la rédaction du bilan d'évaluation et celle du document long, allant de l'écriture en solitaire du responsable d'équipe-projet à l'écriture collective. Pourtant nous avons pu observer des différences marquées et spécifiques à l'exercice de rédaction du bilan :

a) En particulier nous observons une très large prise en main du responsable sur l'écrit :

On remarque une nette séparation quant au partage des responsabilités de rédaction suivant les parties traitées. La différence apparaît visiblement sur deux parties, pour lesquelles la rédaction est surtout du fait du responsable d'équipe : la partie Bilan et la référence au plan stratégique. La première parce qu'elle doit montrer à nouveau la cohérence de l'équipe, la seconde car elle semble plus politique que scientifique.

-Bilan :

« *Tel résultat il ne tient pas dans l'équipe donc soit je coupe le résultat, je ne le fais pas apparaître parce qu'il est anecdotique [...] soit je coupe quelque chose qui était dans notre document d'équipe [...] puisqu'on n'a pas travaillé dessus.* » (REP6)

« *Et donc moi, c'est quelque chose que j'ai pas marqué dans les objectifs de l'équipe* » (REP2)

« *Si jamais tu n'arrives pas [à le faire créer une place cohérente avec le reste d'équipe] tu caches ça sous le tapis. Ce n'est peut-être pas très politiquement correct, mais de fait, c'est ça qu'il faut faire.* » (REP11)

-Référence au plan stratégique : « *C'est que moi qui l'ai fait, un soir* » (REP5)

Nous avons aussi le témoignage de deux permanents d'équipe-projet, qui corroborent cette pratique :

« *Dans le rapport, c'est quand même assez souvent [le responsable] qui est la figure de proue pour ça et qui va, on va dire, qui va être le moteur* » (CP2)

« *C'est [le responsable] qui l'a fait, qui a fait la première trame [...] je ne pense pas qu'il ait pris le temps de faire ça, parce que c'est quelque chose de [ennuyeux], et voilà. Il a suivi les instructions qu'on lui disait mais c'est tout [...] on a tous relu après.* » (CP1)

Alors que ces mêmes personnes avaient travaillé plutôt en équipe pour la rédaction du document long, on perçoit vraiment ici un travail qui échoit plus particulièrement au responsable de l'équipe. Et c'est à nouveau dans un moment de référence au plan stratégique.

b) Autre élément différenciant, et qui peut expliquer le côté solitaire de l'écriture du document : un manque de motivation plus net.

La partie Perspectives semble mobiliser d'avantage que la partie Bilan, mais sans l'élan qui était ressenti lors de l'écriture du document fondateur.

« *Bon alors on l'a fait ensemble sauf que in fine, au dernier moment, quand il faut rendre le truc fin août, c'est moi qui ai passé mon mois d'août à le faire ; mais, on a raisonnablement travaillé collectivement.* » (REP8)

« *Motivés, non pas vraiment, mais ils ont participé* » (REP5)

« *Les rapports d'évaluation, à un moment donné il faut le rédiger et ça je veux le dire le chef d'équipe, il se les tape un peu plus que les autres, clairement. Parce que c'est emmerdant* ». (REP11)

La répétition des évaluations peut expliquer cette baisse de motivation :

« *On est quand même souvent évalués de toute part donc bon une de plus, c'est pas très motivant* » (REP5).

« *La question de comment faire l'évaluation, à quel niveau, à quelle fréquence, comment le faire sur des entités qui sont complexes, une équipe Inria qui appartient à l'Inria et aussi à des UMR différentes et à des IFR et en région, qui appartient à l'université, etc. c'est hyper compliqué.* » (REP4)

L'explication d'un membre de la direction est factuelle :

« *Et donc, à partir du moment où tu dis : ben moi, je veux être simultanément équipe Inria et l'UMR pour avoir des ressources supplémentaires, pour avoir un contact avec euh... d'autres scientifiques de mon domaine, et ben du coup je paie... je dois payer les deux notes c'est-à-dire côté Inria, je vais avoir une évaluation Inria, donc avec les séminaires qui ont lieu tous les quatre ans par thème. Et côté UMR, ben je vais avoir l'évaluation tous les quatre ans HCERES. [...] Alors, avec un peu de chance, ça tombe en même temps. Avec pas beaucoup de chance, parce qu'il y a aucune raison que ce soit synchronisé, ça tombe en opposition de phases, ce qui fait qu'ils sont évalués tous les deux ans mais c'est un peu le prix à payer* ». (DS\_TRANVS4)

De ces témoignages semblent émerger à nouveau résignation et lassitude.

Tableau 12 : Éléments de pratique associés à la préparation de l'évaluation

Connaissance contextuelle sous forme d'états émotionnels	Fait par devoir N'est pas motivé Semble résigné
Activités comportementales	Adapte son document Décide des résultats à valoriser Coupe des résultats Rédige en solitaire la partie Bilan Rédige à plusieurs la partie Perspective Synthétise le bilan

Le temps des évaluations fait intervenir des éléments de pratique connus et acceptés par la direction, en particulier les actions qui valorisent les résultats cohérents avec la stratégie de l'équipe et amoindrissent ceux qui donneraient un sentiment inverse.

L'un de nos répondants nous a dit que pour la période précise des évaluations, il se servait « d'un scalpel et d'un ciseau ».

Enfin, si beaucoup des responsables d'équipe sous-traitent la partie de compilation des données de type nombres de publication, nombre de séminaires, ...on retrouve une action solitaire dès qu'il s'agit soit de valoriser l'équipe, soit de mentionner le lien avec le plan stratégique.

## 4 Conclusion de la section 1 « La conduite d'une équipe-projet »

Pour mieux comprendre le rôle du responsable d'équipe dans la fabrique de la stratégie de son institut, nous avons mobilisé notre cadre conceptuel : dans une première lecture, nous avons ainsi étudié les interactions entre la praxis Conduite d'une équipe-projet, le praticien responsable d'équipe-projet et les éléments de pratique, qu'il met en œuvre dans son activité.

Cette approche par la pratique nous a permis de mieux comprendre le chemin de la stratégie, de révéler au plus près les points de jonction qui permettaient son homogénéisation au sein d'une organisation de recherche publique. En soutenant l'activité des responsables d'équipes-projets, ces éléments de pratique lient les différents niveaux de l'institut, créent du lien social, facilitent la circulation d'une vision stratégique partagée.

Il ressort de la première section que la praxis Conduite d'une équipe-projet est bien « *un type de comportement routinisé, composé de plusieurs éléments interconnectés entre eux : des formes d'activités comportementales, des formes d'activités mentales, des objets et leur utilisation, une connaissance contextuelle sous forme de compréhension, de savoir-faire, d'états émotionnels et motivationnels* » (Reckwitz, 2002, p.249). Cette routine concerne l'organisation même de la

recherche à Inria, environ 180 équipes-projets. Les éléments de pratique se diffusent dans l'organisation et les praticiens s'enrichissent les uns les autres.

Une fois créée, l'équipe est valorisée par l'institut. Elle fait partie des axes de recherches, et donc de la stratégie nationale.

Nous avons alors, par une seconde lecture, fait plus particulièrement ressortir les pratiques mobilisées lorsqu'il y avait une connexion visible entre la praxis Conduite d'une équipe-projet et le plan stratégique, artefact habituellement représentatif de la stratégie d'un institut. Ceci nous a permis de confronter la stratégie projetée puis réalisée par les équipes-projets (ce que les acteurs stratégiques font en situation) à la stratégie projetée par l'institut.

In fine nous avons pu souligner trois points visibles de connexion : la rédaction du document fondateur de l'équipe-projet, le recrutement d'un nouveau permanent et les évaluations quadriennales.

Au-delà des points spécifiques que nous avons fait ressortir pour chacun d'entre eux, nous avons pu cerner quelques points communs :

1. **Certains responsables d'équipes-projets semblent forcer le trait**, voire créer des liens artificiels, pour lier la stratégie de leur équipe à l'artefact plan stratégique. Or ce qui pourrait être compréhensible dans un rapprochement entre stratégie projetée de l'équipe-projet et stratégie projetée de l'institution (par exemple au moment de la rédaction du document fondateur), demeure vrai aussi dans le rapprochement entre stratégie réalisée par l'équipe-projet et stratégie projetée de l'institution (par exemple au moment des évaluations et des recrutements). Dans notre échantillon, rares étaient ceux qui assumaient une distance. Nous n'avons trouvé que deux répondants : l'un qui se disait trop éloigné de la stratégie, l'autre qui estimait que le plan stratégique devait refléter la stratégie de son équipe ou s'adapter.
2. Bien qu'il y ait différentes tâches partagées au sein de l'équipe, **le responsable d'équipe-projet semble garder la main pour ce qui est de présenter une cohérence entre la stratégie de l'équipe et la stratégie de l'institut**. Il ne nous a pas été fait mention, dans notre échantillon, d'une quelconque participation de l'équipe des permanents sur cette tâche précise. « Par devoir » était alors l'explication qui nous a été majoritairement donnée. Nous ne savons pas à ce stade si le « devoir » ne concerne que le rôle du responsable d'équipe qui se *doit* de prendre en main l'écriture d'une cohérence de

l'équipe (ce qui a été entendu), ou si ce devoir concerne aussi le fait de prendre en main un affichage cohérent avec la stratégie de l'institut. Ce qui sous-entendrait alors des règles tacites entre le responsable d'équipe et la direction.

3. **Même quand l'institution communique en spécifiant que l'objectif premier d'une équipe-projet n'est pas de montrer une cohérence avec le plan stratégique, la majorité des responsables d'équipes-projets préfèrent souligner d'eux-mêmes un alignement stratégique.** La matérialisation quasi-systématique du plan stratégique en filigrane de la stratégie de l'équipe lui procure à la fois consistance mais aussi distance.

Pour toujours mieux comprendre comment le responsable d'équipe intègre la stratégie nationale à ses propres pratiques ainsi que les éléments de pratique qui soutiennent l'action stratégique, nous allons, dans une seconde section, décaler notre regard.

Nous aurons cette fois-ci comme point d'attache une autre praxis, l'élaboration du projet scientifique de l'institut. Nous identifierons à partir de ce point de nouvelles connexions et éléments de pratique associés entre les niveaux stratégiques.

## Section 2 : l'élaboration du projet scientifique de l'institut

### Éléments de contexte :

En amont de l'élaboration du 6<sup>ème</sup> plan stratégique d'Inria le Comité de Direction a pris la décision de concevoir un plan stratégique dit **plan stratégique scientifique**. L'idée est alors de séparer la Science d'autres informations de type stratégie internationale, transfert ou organisation de l'institut, qui se retrouvent déjà dans le COP 2015-2019 (contrat d'objectif et de performance) signé par Inria et l'Etat<sup>73</sup>. L'intention managériale est clairement une planification stratégique de type qualitatif, centré sur le projet scientifique de l'institut. Cette décision prise, le Président Directeur Général et le Comité de Direction deviennent maître d'ouvrage, la Direction Générale Déléguee à la Science maître d'œuvre.

Nous sommes en juin 2016, l'objectif est de finaliser en interne cette planification stratégique pour l'été 2017. S'en suivra alors une phase de validation officielle et modifications éventuelles par des instances de type Conseil d'Administration. A l'issue, le processus aura effectivement duré plus d'une année, pour un plan stratégique couvrant une période de 5 ans.

### Objectif de la section 2 :

Dans notre première section, nous sommes partie de la relation Conduite d'équipe-projet (praxis) / responsable d'équipe-projet (praticien) / élément de pratique du responsable pour observer les points de connexions créés avec l'artefact plan stratégique.

Dans cette seconde section, nous partons de la relation Élaboration du projet scientifique de l'institut (praxis) / groupes de travail (praticiens) / éléments de pratique pour observer les points de connexions créés avec la stratégie réalisée par les équipes-projets. Routine quinquennale depuis 1994, l'élaboration de cette sixième planification stratégique se situe à un niveau institutionnel.

Elle est ici portée par un homme, le Directeur Général Délégue à la Science, puis reprise par des instances, entrecoupée de réunions, d'emails, de communication. En tant que praxis, l'élaboration du projet scientifique de l'institut se développe, recrute, s'intègre à la communication matricielle de l'institution, s'adapte au contexte, et bien sûr, prend attaché auprès des responsables d'équipes. Elle possède ses propres éléments de pratique.

---

<sup>73</sup> Cette rupture sera revendiquée dans la page introductory du nouveau plan stratégique 2018-2022

Au-delà de décrire la praxis en elle-même, notre objectif est aussi de marquer les moments où les responsables d'équipes vont être impliqués dans le processus ainsi que les éléments de pratique mobilisés lors de ces points de connexion. Le projet scientifique va entrer en résonnance avec les stratégies réalisées par les équipes-projets.

Nos résultats seront articulés de la façon suivante (Fig. 31) :

Dans une première partie, nous étudierons comment l'institution s'est organisée pour l'élaboration du nouveau projet scientifique et en particulier le mode de fonctionnement informationnel des différentes commissions. Nous étudierons alors les pratiques collectives mises en œuvre pour faciliter l'élaboration processuelle du projet scientifique, inter acteurs et intra institut.

La seconde partie sera l'occasion d'observer spécifiquement les points de connexions affichés entre la praxis Élaboration du projet scientifique et le responsable d'équipe-projet. Nous noterons les différents éléments de pratique associés à cette connexion. Ils se situent plus particulièrement autour de la notion de « défis », fil conducteur de la participation des responsables d'équipes-projets à l'élaboration du plan stratégiques. Nous reviendrons alors sur des éléments de pratique individuels.

Nous aurons jusque-là étudié les points de jonction entre stratégie projetée et stratégie réalisée. C'est pourquoi, dans une troisième et dernière partie, nous tâcherons de déterminer ce qui s'oppose à une interaction souple et naturelle entre ces deux stratégies. Nous essaierons de comprendre ce qui nuit à cette interaction, et reviendrons à cet égard sur les points de contradiction, soulevés mais non traités dans l'ensemble des parties précédentes.

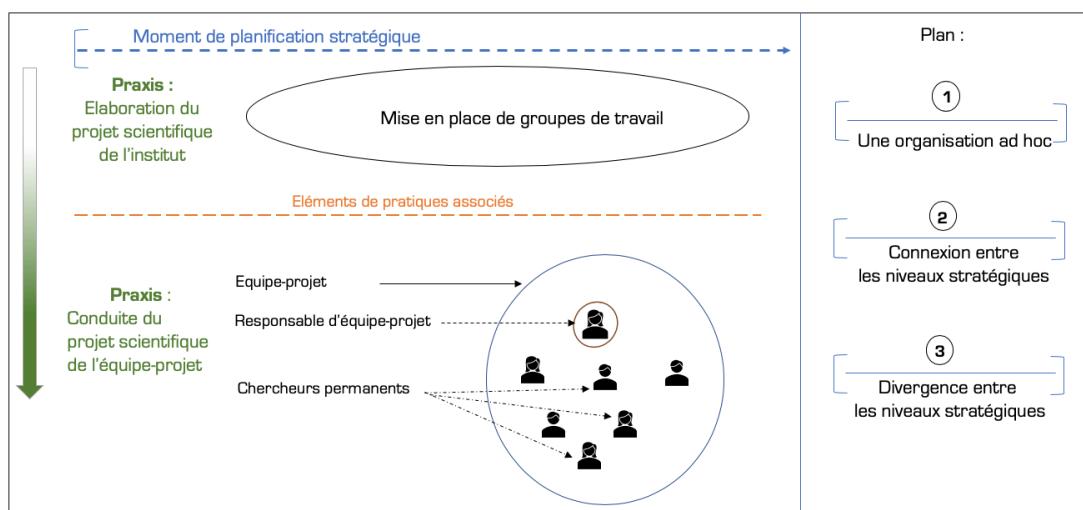
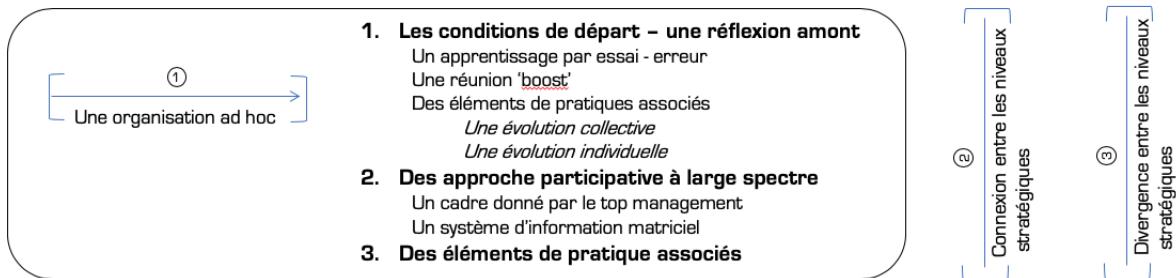


Figure 31 : Articulation des résultats de la section 2

# 1 Une organisation adhoc



L'élaboration du projet scientifique d'Inria est une routine qui contient sa part de nouveauté. Les élaborations successives ne semblent comparables ni en termes d'organisation, ni en termes d'output (chaque plan stratégique est différent dans sa forme et dans son intention), et celle que nous avons suivie ne paraît pas déroger à ce principe. Nous allons décrypter cette élaboration avec une perspective pratique et montrerons comment acteurs interviennent dans le processus stratégique

Dans un premier temps, nous observerons les éléments amont de l'élaboration du plan stratégique, et en particulier la tenue d'une réunion au niveau de la DGD-S qui a posé les fondations du process.

Dans un second temps nous relaterons la finalisation du process et son lancement, et en particulier dans son développement informationnel.

Enfin, dans un troisième temps, nous listerons les éléments de pratique associés à ce lancement.

## 1.1 Les conditions de départ – une réflexion amont

La façon dont les acteurs se saisissent de leur tâche montre d'une part leur grande implication et d'autre part, nous le verrons, l'homogénéité de leurs réflexions et questionnements avec celles des chercheurs de l'institut.

### 1.1.1 Un apprentissage par essai-erreur

L'élaboration du plan stratégique est pilotée par la personne en charge du pilotage de la recherche dans l'Institut. Cette fonction a été réorganisée récemment. Elle était composée d'un binôme (un Délégué Général à la Recherche et au Transfert pour l'Innovation et un Directeur de la Recherche), elle est maintenant le fait d'une Direction Générale déléguée, plus exactement la Direction Générale Déléguée à la Science (DGD-S).

Différentes commissions rattachées à la DGD-S<sup>74</sup> coexistent pour piloter la science de l’Institut. L’une d’entre elles, la dgds-ads, est centrée sur l’animation de la science dans l’institut. Elle comprend le DGD-S<sup>75</sup>, une adjointe opérationnelle et les 5 Adjoints thématiques des 5 domaines scientifiques d’Inria.

L’autre est la Commission scientifique interne (CoSI), elle regroupe les Délégués Scientifiques et les Délégués Scientifiques adjoints des huit centres géographiques.

Ces réunions régulières forment un canal de communication. En complément d’autres canaux, elles permettent à la stratégie scientifique de percoler dans les centres de façon matricielle.

Le processus d’élaboration du plan stratégique a amené l’organisation à faire intervenir deux autres commissions : la Cellule de Veille et Prospective (CVP), qui avait été créée quelques années auparavant, et le Groupe de travail Plan Stratégique Scientifique (GT-PSS), groupe de travail dédié au plan stratégique 2018-2022.

La réorganisation de la DGD-S est postérieure à l’élaboration du plan stratégique précédent : le(s) maître(s) d’œuvre du précédent plan stratégique n’occupe(nt) plus cette fonction ; les récentes commissions CVP et GT-PSS n’ont pas d’expérience dans l’élaboration d’un plan stratégique ; sauf exceptions, la CoSI ne regroupe pas les mêmes délégués scientifiques et délégués scientifiques adjoints qu’à l’élaboration du plan stratégique précédent.

⇒ Nous reviendrons très précisément sur le rôle des 3 acteurs que sont le GT-PSS, la CoSI et la CVP dans notre seconde partie : « un système d’information matriciel ». En effet, nous y verrons alors comment la praxis fait collaborer des groupes acteurs, et se faisant, s’insère dans une pluralité de systèmes informationnels puis se développe.

De ce que nous avons pu entendre et comprendre lors de nos observations, les chercheurs de l’institut sont sollicités quasiment à chaque processus d’élaboration du projet scientifique de l’Institut.

Pour mieux préciser les rôles de chacun, nous utiliserons le terme de « participant » envers les personnes sollicitées pour répondre et innerver le contenu du plan stratégique, et nous utiliserons celui « d’acteur » envers ceux qui initient des actions, c’est-à-dire principalement la DGD-S et les trois commissions précédemment citées.

---

<sup>74</sup> Précision sémantique : la DGD-S est la direction générale déléguée à la Science alors que le DGD-S est le directeur général délégué à la Science

<sup>75</sup> *Ibid.*

Donc, si le pilotage de la situation est nouveau, son vécu individuel ne l'est pas. Tous les 5 ans, depuis 1994, un nouveau plan stratégique est élaboré :

*« Le plan stratégique, c'est un peu comme une évidence, quoi, c'est un truc qui revient un peu comme l'automne »* (REP14)

Le plan stratégique est donc ici une création collective qui ne capitalise pas sur l'expérience de ceux qui ont déjà *agi*, puisqu'ils changent régulièrement, mais s'appuie sur celle de ceux qui ont déjà *participé*, sollicités régulièrement. Chaque participant a ses propres idées, ses propres ressentis voire ses propres états d'âme, parfois ancrés :

*« On en a vu passer des pas terribles, on en a vu passer où on envoyait les contributions, on les revoyait dans les drafts avec les fautes d'orthographe même pas corrigées. On en a vu passer des très mous où il n'y avait rien... »* (REP7)

L'élaboration du plan stratégique, chaque fois différente, ne repose donc pas sur un processus reproductible et perfectible, mais plutôt sur une succession d'essais-erreurs propres au groupe de travail. Elle va aussi fortement dépendre de la personnalité du pilote du processus, qui va prendre sa mission de façon systémique : *« Pour moi la vraie rupture du plan stratégique, c'est la personne qui est derrière. »* (DS\_TRANSV4)

C'est ainsi que les critiques émises seront spécifiques à chaque élaboration. Elles sont spontanément corrélées à la personnalité du pilote, plus qu'aux caractéristiques structurelles du processus.

*« Il y a un point commun entre tous les plans stratégiques jusqu'à présent, c'est qu'à chaque fois on fait quasiment table rase du précédent. En disant Ouh là là, c'était vraiment nul. On n'y est vraiment pas arrivé. Donc maintenant on est beaucoup plus intelligents et on va faire beaucoup mieux. »* (DIR3)

- Réactions entendues sur l'avant-dernière élaboration du projet scientifique :

*« Et en particulier le choix qui avait été fait sur l'avant dernier, qui était cette espèce de Wiki où vraiment pour le coup alors là, c'était l'intelligence collective. Alors [...] il y a des endroits où ça avait marché. [...] les gens avaient vu que ça partait trop dans tous les sens et avaient fait des espèces de micro-synthèses ; et puis d'autres, où ils l'avaient pas du tout fait. Mais ça restait quand même un truc compliqué »* (DS\_TRANSV4)

L'artefact mentionné totalisait 128 pages, le suivant n'en faisait plus que 68.

- Réactions entendues sur le dernier plan stratégique :

*« Et donc, c'est pour ça que dans celui-là, au contraire, ils ont pas du tout procédé comme ça. Ça... ça... ils ont vraiment fonctionné plutôt en top down... [...] il avait été un peu plus clivant car des choix avaient été faits. »* (DS\_TRANSV4)

Pour ce qui concerne le projet actuel, nous avons pu observer certaines réunions des commissions précédemment citées. Il en est une que nous avons trouvée fondatrice, et ce pour deux raisons : d'une part elle intervenait très tôt dans le processus, elle mobilisait la direction générale déléguée à la science ; d'autre part elle cherchait à préciser les contours du projet, ses étapes clés et les acteurs à mobiliser avant même toute annonce officielle (Fig. 32).

Nous avons donc choisi de faire un focus particulier sur cette réunion, car pour nous, elle a fait émerger les problématiques auxquelles se confrontait Inria.

⇒ Son objectif annoncé était « *d'avoir une discussion informelle sur la méthodologie ; c'est la commande [qu'a passé le PDG], c'est de définir le process* ».

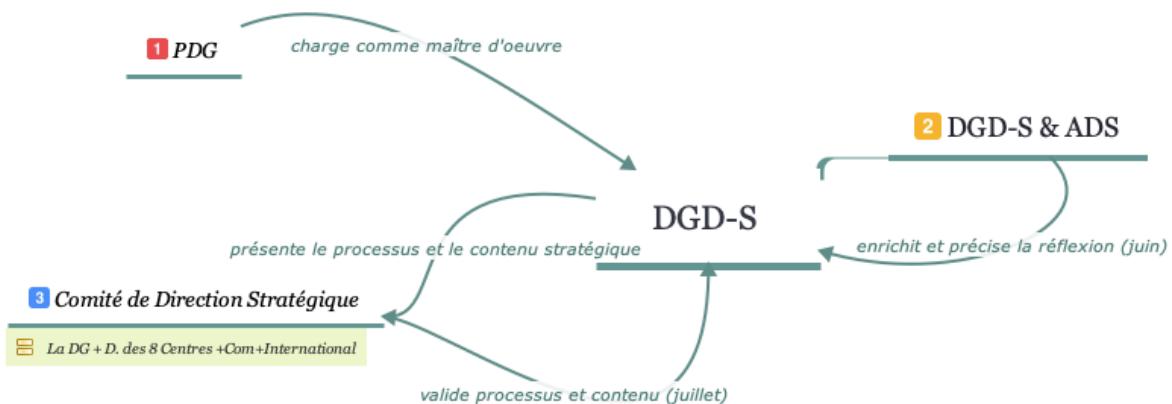


Figure 32 : Premier flux d'informations

Dans un premier temps les propos ont effectivement tourné autour du processus d'élaboration d'un plan stratégique scientifique, renvoyant dos à dos l'avant-dernier (dont tout n'a pas été synthétisé) et le dernier, plus directif, plus tourné vers les partenaires extérieurs à Inria « *comme les choses ont été présentées de façon approximative, il y avait une insatisfaction par rapport à ça.* » (DS\_TRANSV1).

L'explication donnée fut alors une causalité : l'avant-dernier plan stratégique avait fait émerger un sentiment de « *frustration* » chez les chercheurs :

« *'Et bien moi j'ai bossé, j'ai proposé quelque chose, j'ai proposé des idées pour le sujet X et ça ne se retrouve pas dans le document final, donc en gros j'ai travaillé pour rien' [...] comme la dernière fois on s'est entre guillemets fatigués que ça n'a pas servi à grand-chose, pourquoi est-ce que là ... ? Et il y a même déjà là un texte écrit, donc pourquoi est-ce qu'on se battrait pour essayer de l'amender* » (DIR3)

Nous observons que les remarques reprises directement des chercheurs de l'institut sont exactement celles que nous avons entendues lors de nos entretiens. Les participants à cette réunion forment somme toute un échantillon assez représentatif des chercheurs qu'ils accompagnent. Ceci nous fait penser que la rationalité cognitive dont ils vont faire preuve dans ce petit groupe pourrait elle aussi être représentative.

### 1.1.2 Une réunion ‘boost’

A l'issue de cette première réunion, plusieurs discussions vont aboutir mais d'autres points vont être laissés en suspens.

#### Les points résolus :

a) Le fait de s'ancrer aux réalisations précédentes et de tracer les données :

Les participants à la réunion font un état des lieux des réussites et les manques des précédents plans stratégiques, et conviennent qu'il y a des actions sur lesquelles capitaliser : « *C'est exactement ce qu'a dit le Conseil Scientifique : attendez, ne réinventez pas tout non plus à chaque fois, y compris en termes de process.* » (DIR3)

Pour remplir cet objectif, ils vont décider de porter une attention précise à la traçabilité des actions qui seront menées

« *Effectivement on n'a gardé aucune trace des process [des anciens plans stratégiques] et donc pour celui-là ça serait bien qu'on organise ça, qu'on garde bien des métadonnées sur le projet.* » (DIR3)

« *Oui parce qu'à part cette note-là [qui nomme les personnes du groupe de travail dédié au plan stratégique], je n'ai quasiment rien trouvé, moi, sur la description du process ...* » (DIR3)

b) Un timing sur lequel ils vont spontanément se caler :

« *En gros 14 mois, c'est pour l'ensemble puisque que ça s'est étalé entre septembre 2011 et décembre 2012. [...] Si on veut un plan stratégique qui démarre en 2018, ça fait démarrer en septembre de cette année.* » et « *Ça veut dire que c'est vraiment le premier semestre 2017 dans lequel il y a vraiment élaboration des contributions.* » (DIR3)

c) Un travail par thématique :

« *Pas par thème au sens des évaluations* » (DS\_TRANSV1)

« *Mais par thématiques, là on identifie dans un premier temps les thématiques, chaque thématique globalement devra faire des propositions : comment elle voit sa problématique évoluer, avec quelle autre thématique la rapprocher* » (DIR3)

d) La prise en compte des retours des chercheurs :

- Qui solliciter ? « *Je pense aussi qu'il faut prendre les choses qui viennent des équipes. Je ne sais pas s'il faut demander à chaque équipe de donner quelque chose ou demander par regroupement d'équipes, est-ce que la granularité est bonne ?* » (DS\_TRANSV1)
- Quel contenu ? « *Toi tu disais [vous] avez quand même eu des réactions dans certains CP mais elles n'avaient pas été prises en compte ... ?* » (DIR3)

En conséquence, ils décident :

- de ne pas résumer les propositions qui vont « émerger » :  
« *Ne pas faire disparaître les signaux faibles* » car « *on avait loupé les réseaux sociaux ; peut-être que si on avait demandé aux gens quels sont les sujets qu'ils voient arriver, ils auraient des idées sur les sujets un peu chauds qu'ils pressentent en se baladant dans le monde, dans les conférences dans les salons etc.* » (DIR3)  
« *Enrichissement au sens ce n'est pas filtrage, c'est une structuration.* » (DIR3)
- d'un format : « *ça peut faire un paragraphe par équipe. Et pour une première phase de brainstorming ça pourrait suffire* » (DS\_TRANSV3)

e) L'implication de deux autres acteurs se précise : la Commission Scientifique Interne (CoSI), la Cellule Veille & Prospective qui sera associée à un comité de rédacteurs scientifiques.

- Mettre en forme le retour des chercheurs pour transmettre à la CoSI<sup>76</sup> : « *un feed-back vers les délégués scientifiques, le comité de direction etc. pour dire voilà ce qu'on voit émerger...* » ; « *impliquer [la CoSI] dans ce processus de remontée des challenges pour les filtrer et puis finalement fournir des matériaux au comité de rédaction, ça c'est important* » (DS\_TRANSV4).
- La Rôle de la cellule Veille & Prospective : « *son rôle c'est d'identifier un certain nombre de sujets et d'assurer justement une bonne méthode de travail en choisissant des gens à qui est confié la responsabilité de donner soit un état des lieux, soit une vision un petit peu plus large que ce que pourrai faire Inria sur un sujet donné etc. Donc ça peut être une très bonne façon de s'assurer que l'on fait de façon cohérente un certain nombre de Focus sur les questions identifiées* ». (DIR3)  
« *Le comité de rédaction il faut que ce soit comme le précédent, c'est-à-dire des gens qui vont avoir ça spécifiquement en charge. [...] Pas la CoSI, il faut pas en rajouter une couche sur les DS.* » (DS\_TRANSV4)

---

<sup>76</sup> La CoSI est la commission scientifique interne Inria, composée de la DGD-S et de l'ensemble des délégués scientifiques et leurs adjoints, ainsi que les adjoints au Directeur Général délégué à la Science.

**Mais il reste des points non résolus à l'issue de la réunion :**

a) Plusieurs niveaux de lecture sur la nature du lien entre budget de l'équipe-projet et stratégie nationale:

« *A ma connaissance en termes de stratégie nationale telle qu'elle est donnée, il n'y a pas eu un impact fort sur l'allocation de moyens d'équipe etc. L'impact à mon avis a été plus local au niveau des centres* » (DIR3).

Mais pourtant :

« *Dans la première version il fallait que toutes les équipes soient quelque part en priorité parce qu'on voulait s'en servir après pour faire une allocation de moyens. Je me souviens, le premier rapport comme c'est redescendu il fallait que tout le monde y trouve sa part.* » (DS\_TRANSV1)  
« *Il y a une grosse ambiguïté sur l'usage qu'on en fait en interne, on dit ça sert pas a priori aux postes, aux recrutements, puis en pratique il y a toujours référence au plan stratégique* ». (DS\_TRANSV1)

⇒ Les chercheurs ont donc reçu des informations contradictoires.

b) Des incertitudes définitionnelles :

- Qu'est-ce qu'un plan stratégique ? Quelle est son articulation avec la stratégie ?

« *Pour moi les précédents plans stratégiques décrivaient des objectifs, des challenges, et ça serait bien d'aller vers là. Mais ça ne décrivait pas une stratégie. Une stratégie pour moi [n'est pas dirigée vers l'extérieur] : en interne si on veut développer une stratégie ça veut dire qu'on fait le bilan des moyens que l'on a actuellement et ce qu'il faut attirer comme compétences pour réaliser les objectifs. Et ça, je ne crois pas que cela faisait partie du plan stratégique* » (DS\_TRANSV3)

« *Là ce n'est plus la stratégie elle-même mais c'est la mise en œuvre. La question est de savoir jusqu'où on va dans un plan comme ça.* » (DIR3)

Une autre intervention sur le sujet montre les écarts entre stratégie présente et future:

« *[le fait de dire qu'il y a des sujets scientifiques qui sont vraiment dans les sciences du numérique, donc dans notre cœur scientifique] : ça c'est pas une vraie stratégie, ça juste représenter ce qu'on fait de façon structurée* » (DS\_TRANSV1)

- A quoi/qui sert-il ? en interne, en externe ?

Le point est abordé en termes de résultat attendu et d'impact, sans consensus :

« *Tout n'a pas été pas écrit par des spécialistes, il y a des buzzword, [...]les équipes voient dans leur domaine que les choses ont été présentées de façon approximative, il y avait une insatisfaction par rapport à ça ...* » (DS\_TRANSV1)

« *L'objectif d'un plan stratégique il n'est pas de faire plaisir en interne à tout le monde. A chaque fois que je m'en servais, les partenaires extérieurs le trouvait très bien et comprenaient mieux ce que faisait Inria* » (DS\_TRANSV4)

« *Donc je pense qu'il faut que l'on décide si le plan stratégique c'est pour réorienter la recherche à court moyen long terme, parce que ça ne se bouge pas comme ça, et dans ce cas ce n'est pas pour faire de la présentation extérieure mais c'est pour nous, pour la stratégie.* » (DS\_TRANSV1)

« *Je suis d'accord, il y a une ambiguïté sur le rôle de ce document* » (DIR3)

« *La question de l'appropriation est de savoir si en même temps ça peut jouer un rôle pour motiver les gens sur le fait qu'on se donne quelques priorités ou quelques challenges particuliers, je pense que c'est quand même quelque chose d'intéressant comme question à se poser : c'est-à-dire est-ce qu'on peut avoir un plan stratégique qui ne joue pas que ce rôle très positif vis-à-vis de l'extérieur, mais qui est aussi est un petit effet entraînant, ou au moins que les gens le connaissent déjà à l'intérieur.* » (DIR3)

### Que faut-il en retenir de cette réunion amont ?

- La réunion a spécifié des acteurs, a fait émerger un processus et a surtout reflété les problématiques profondes que posait l'élaboration de ce nouveau projet stratégique.

Les points soulevés lors de cette réunion et identifiés comme ‘non aboutis’ sont emblématiques des entretiens que nous avons eus avec les responsables d'équipes projets, et sur lesquels nous allons revenir partie 2 « Connexions entre les niveaux stratégiques ».

- Elle a alimenté la discussion dans le comité de direction qui s'est tenu le mois suivant et a donné le feu vert au lancement du processus d'élaboration du plan stratégique.

Suite à ce feu vert, une demande d'informations va être envoyée vers l'ensemble des responsables d'équipes d'Inria, pour mieux comprendre les enjeux scientifiques auxquels ils sont confrontés. Ils devront être formulés sous forme de « défis ». Nous nous centrerons spécifiquement en partie 2 sur cette demande, véritable point de connexion entre les niveaux stratégiques, c'est-à-dire après avoir décrit la praxis et sa dynamique.

- A l'issue de cette réunion, les termes de stratégie, plan stratégique et défis n'ont pas été clairement définis.

#### 1.1.3 Des éléments de pratique associés

Nous sommes au moment amont au lancement du plan stratégique, il est question de mettre en place un esprit participatif ; ce dernier n'est donc pas encore apparu concrètement.

Des éléments de pratique de type individuel :

L'impulsion a bien été le fait d'un individu, le DGDS-S, qui porte la praxis et espère lui donner une assise collective.

Lors de cette réunion, son regard a été participatif et ouvert, il s'est appuyé sur les éléments de pratique suivants :

Tableau 13 : Éléments de pratique individuels associés à la réunion préparatoire

Des formes d'activités mentales	La volonté de co-construire
Des formes d'activités comportementales	Une majorité de points de discussion sont amenés pas à pas et 'lâchés' pour réaction. Prise en compte et l'écoute des contradicteurs Reformulation des avis communs et des avancées.
Une connaissance contextuelle sous forme de compréhension, de savoir-faire, d'états émotionnels et motivationnels	Facilité à prendre des décisions Capacité à amener ses idées sans heurter Motivation à fédérer autour du plan stratégique

Cette réunion est un point de bascule à partir duquel la praxis Élaboration du plan stratégique va s'installer dans toute sa dimension collective. Elle s'appuiera alors sur plusieurs groupes d'acteurs qu'elle va devoir recruter.

La coordination de tous ces acteurs (plus exactement la coordination de la praxis avec le reste de l'institut) restera toujours à la DGD-S, mais la praxis elle-même va s'autonomiser, se développer et se préciser dans son fonctionnement.

Et c'est bien cette réunion qui a favorisé ce passage de l'individuel au collectif, car elle a mobilisé des éléments de pratique de type collectif.

Nous avons pu repérer certains des éléments de pratique communicationnelle qui ont facilité les échanges :

- Des règles communes d'écoute et prise de parole : « *C'est pour ça que je levais le doigt* »
- Une organisation de type brainstorming qui laisse chaque participant s'exprimer, et qui, de fait, manque de structure, ce qui se voit : « *Moi j'avais compris que la discussion portait sur la méthode, et là on revient finalement sur l'objectif* »
- Une connaissance du contexte de l'institut : « *Par contre je pense qu'on a une responsabilité de non démotivation des gens. C'est-à-dire que si ça devient un plan stratégique qui est uniquement celui de la direction, effectivement on a perdu* ».

Des éléments de pratique de type collectif :

Tableau 14 : Éléments de pratique collectifs associés à la réunion préparatoire

Des formes d’activité comportementales	S’appuient sur des règles de communication collective Organisent librement leurs idées S’expriment tous
Une connaissance contextuelle sous forme de compréhension, de savoir-faire, d’états émotionnels et motivationnels	Expérience en tant que « participants » dans les plans stratégiques antérieurs Veulent motiver les chercheurs

Ces éléments de type individuels et collectifs correspondent à un instant précis où les personnes en présence se savent observées. L’observateur était présent physiquement, mais aussi dans les esprits : « *Je ne dis pas ça parce que [l’observateur] est là, ...* ».

Nous avons pu observer une autre réunion avec les mêmes participants, et les éléments de pratique, collectifs, se retrouvaient.

## 1.2 Une approche participative à large spectre

L’intention ressortie de cette première réunion (amont) était fortement axée sur la participation des chercheurs, et à défaut leur « non démotivation ». On peut supposer que cette participation permettra de créer/renforcer les points de connexion entre stratégie d’équipe et stratégie projetée.

C’est pourquoi nous allons étudier le déploiement de la praxis Elaboration du projet scientifique de l’institut, et particulièrement le processus informationnel mis en place pour faciliter une élaboration participative.

Nous verrons la mise en place globale de l’information entre les acteurs au travers d’une note d’information émanant de la DGD-S, puis comment ces acteurs communiquent et s’organisent.

Enfin nous relèverons les éléments de pratiques associés qui permettent à l’information de circuler, et donc à la praxis de prendre sa dynamique.

### 1.2.1 Un cadre donné par le top management

L’objectif de cette partie est de comprendre comment est distillé le processus mis en place en vue d’aboutir à la rédaction d’un projet scientifique institutionnel.

Cela commence par une grande consultation : en juillet 2016, la DGD-S lance une action de remontée d’informations qui seront analysées une première fois en réunion (octobre).

Un email est reçu par tous les responsables d’équipe-projet leur demandant une réflexion intra ou inter équipes « *L’objectif est de disposer d’un ensemble de visions ‘de terrain’ [...] pour aboutir à des propositions de défis* » (extrait de l’email du 21/07/2016). Comme précisé antérieurement, nous reviendrons sur ce point précis d’appel à propositions de type bottom-up dans la partie 2, car ces défis représentent le point de connexion entre les stratégies.

Ces remontées sont lues attentivement en réunion dès la rentrée, et permettent de préciser la suite de la démarche.

Lors de cette réunion, les mêmes règles de communication collective (vues précédemment) sont utilisées. Un élément-objet « post-it » va servir à organiser les remontées d’information.



⇒ A l’automne, un document à destination de la direction générale, des directeurs de centres et de la commission scientifique (CoSI) affiche officiellement un processus, des acteurs et un planning des tâches.

La praxis s’est précisée et la communication va s’intensifier.

Ce document définit alors un futur plan stratégique qui sera composé de 3 parties :

Une partie décrivant des « *défis pour lesquels l’institut et ses scientifiques s’engagent de manière volontaire dans le but de progresser significativement au cours de la période* »<sup>77</sup>.

Sur ce document sont évoqués de « 5 à 12 » défis. Dans le document final, ils seront 19. Il spécifie aussi que « *l’objectif de progrès sur les défis scientifiques [...] ne fera pas l’objet d’une allocation prioritaire et globale de ressources a priori.* »

Une seconde partie appelée provisoirement ‘**Panorama**’, donnant une vue « *globale mais succincte* » de la recherche actuelle chez Inria : « *c’est un élément important [...] notamment vis-à-vis de l’extérieur* ».

Enfin une troisième partie « *sur les enjeux sociétaux et politiques* » qui permet de positionner Inria dans le débat sociétal public.

---

<sup>77</sup> Extrait de la note Plan Stratégique Scientifique Inria 2018-2022

Le document cartographie les acteurs en présence :

1. **Les scientifiques** : ils initient des défis, réagissent à la sélection en comité des équipes-projets<sup>78</sup> ou en assemblée générale. Cette formulation précise deux canaux d'information : via les responsables d'équipe ou touchant directement tous les scientifiques d'un centre.
2. **La cellule Veille & Prospective** : coordonne la rédaction des défis
3. **Le groupe de travail GT-PSS** : est chargé de la rédaction du panorama, de la partie sociétale et de l'homogénéisation du plan dans sa globalité. Initié par le DGD-S, intégrant l'animateur de la cellule Veille et Prospective, il devient le « maître d'œuvre » du plan stratégique.

⇒ Le plan stratégique scientifique, outil représentatif de la stratégie de l'institut, mettra en avant les défis scientifiques futurs (stratégie projetée) et une synthèse de la recherche actuelle à Inria (stratégie réalisée) dans deux parties distinctes.

Le dispositif est calé, il faut maintenant l'alimenter et recruter, entre autres par le GT PSS :  
Lors d'entretiens avec deux des membres du GT PSS, nous leur avons demandé comment ils avaient été sollicités.

Le premier nous a répondu :

*« Je pense plutôt, ils cherchent toujours à avoir un panel de personnes qui va représenter les différents thèmes, avoir une couverture thématique. Au nom de la parité, voilà... après je pense que tu élimines les caractériels, et puis après tu as des gens qui ont déjà beaucoup servi l'institut, donc tu te dis on ne va peut-être pas leur demander. Donc quand tu croises un peu tous ces critères ... »*

Le second nous a répondu :

*« Donc je me suis dit que l'on ne peut pas râler et ne pas participer. »*

Nous lui avons alors demandé s'il y trouvait son compte, ce qui semble être le cas :

*« J'ai l'impression que la thématique que nous avons identifié a résonné [fait écho] et que l'institut en prend conscience. »*

⇒ Dès lors apparaît une fonction utilitariste de la participation au GT PSS, le fait de pousser sa thématique scientifique.

Les éléments visibles de la pratique sont entre autres :

---

<sup>78</sup> Commission qui réunit tous les responsables d'équipes d'un centre Inria, citée plus haut.

Tableau 15 : Éléments de pratique associés au recrutement des chercheurs pour le groupe de travail

Formes d'activités comportementales	Vendre une idée Valider en interne un processus Recruter pour lui donner corps
Objets et leur utilisation	Réunions Post it Email top-down

Ces éléments de pratique restent des éléments de pratique collective.

### 1.2.2 Un système d'information matriciel

De façon à impliquer le plus largement possible, la communication va s'installer de façon transverse.

Le process est en mode matriciel, les commissions se réunissent à une périodicité relativement courte pour un partage oral des informations (l'échelle est le mois), mais communiquent essentiellement par écrit (email).

Les informations inter commissions s'échangent pour beaucoup *via* :

- La ligne scientifique : la DGD-S et ses adjoints scientifiques, les délégués scientifiques des centres et leur adjoint. Ces derniers répercutent l'information aux responsables d'équipes lors du comité des équipes projets.
- La ligne hiérarchique : le comité de direction est informé régulièrement puisque le DGD-S en fait partie. Les directeurs de centre ont alors une information directe.
- Une boucle d'information *in situ* : les directeurs de centres géographiques se concertent avec leurs délégués scientifiques (qui ont été informés par la ligne scientifique lors des COsI), et assistent au comité des équipes-projets.

La figure 33 montre le système informationnel qui gravite autour de l'artefact final Plan stratégique. Il a pour objectif de montrer l'interaction entre praxis, praticiens et éléments de pratique, et plus exactement comment la praxis Elaboration du projet scientifique de l'institut utilise l'information pour relier les praticiens aux éléments de pratique, que nous allons détailler pour les 3 groupes d'acteurs.

La CoSI, est directement en relation avec les responsables d'équipes-projets, et sera sollicitée sur le choix des défis.

La cellule Veille et Prospective animera et homogénéisera la rédaction des défis

Le GT-PSS, a été créé pour rédiger les deux autres parties du plan stratégique et va éditer le document.

On voit clairement apparaître un point de connexion stratégique non formalisé, la présence du DGD-S dans le GT-PSS et dans la CoSI. Or le GT-PSS est aussi celui qui coordonne la praxis au top management.

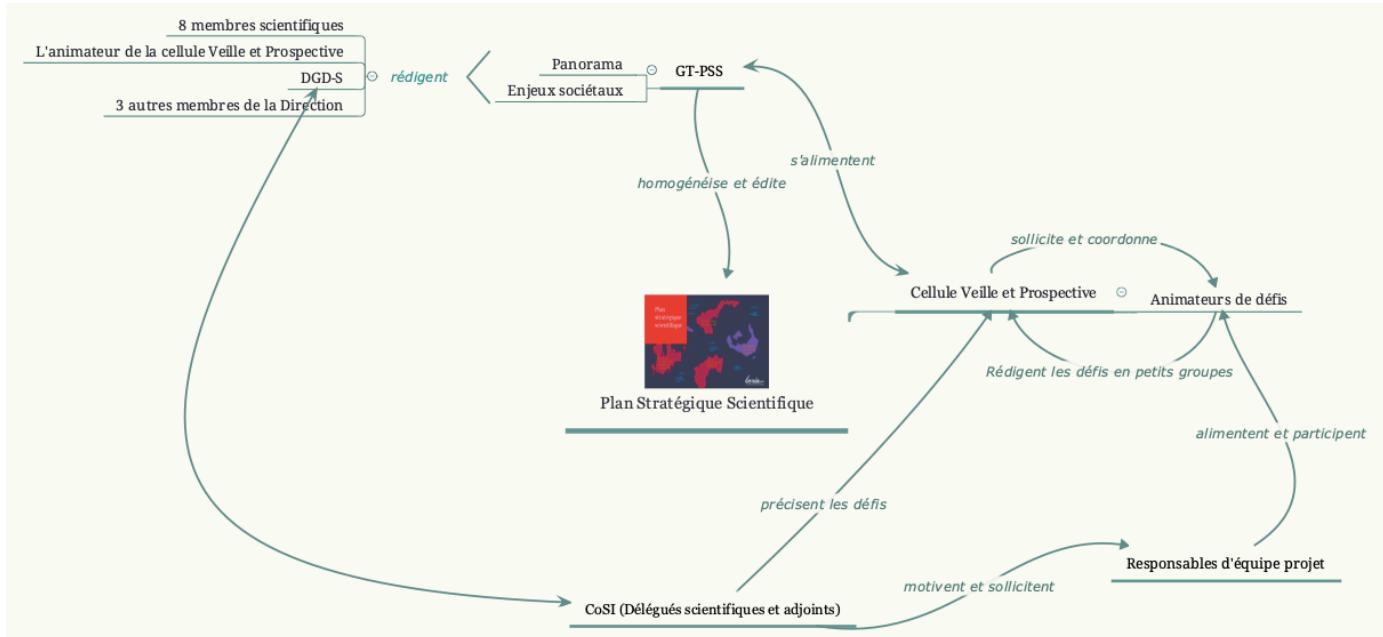


Figure 33 : Un système d'information matriciel

Nous venons de cartographier les interactions entre les principaux groupes d'acteurs. Nous descendons d'un niveau, et allons successivement préciser le fonctionnement de chacun des trois groupes d'acteurs de l'élaboration du plan stratégique : la CoSi, le GT-PSS et la Cellule Veille et Perspective.

En termes d'éléments de pratique nous avons repéré dans ces trois groupes d'acteurs un élément commun : l'adaptation au contexte, c'est-à-dire l'évolution reconnue du fonctionnement du groupe *in situ*.

En termes de relation au plan stratégique, ces groupes d'acteurs révèlent que l'objectif du plan stratégique n'est pas clair, et que le terme principal utilisé, le « défi scientifique » ne l'est pas non plus. Mais chaque groupe d'acteurs va soulever des questionnements différents dans l'élaboration du plan stratégique. Grâce à ces réunions, les objectifs de la praxis seront clarifiés pour les acteurs.

## **1<sup>er</sup> groupe d'acteurs : la CoSI rassemble les délégués scientifiques des centres**

La CoSI est le groupe d'acteurs qui est directement en contact avec les responsables d'équipes-projets : elle regroupe tous les délégués scientifiques et leurs adjoints.

Dans chaque centre, un délégué scientifique et son adjoint ont un rôle prépondérant dans « l'animation » de la science, et comme nous l'avons vu dans la section précédente, dans la création des équipes-projets.

Ils connaissent les recherches des équipes de leur centre mais aussi celles des autres centres.

Si leur hiérarchie directe est la direction du centre, l'organe qui leur permet de rencontrer leurs homologues, la CoSI, est animé par la DGD-S. Ils se réunissent environ toutes les 6 semaines, le plus souvent par visioconférence de deux heures.

*« Il y a 3 réunions physiques par an, mais même celles-ci sont seulement de 2-3heures max (on les fait quand ils ont tous une journée à Paris pour la commission d'évaluation [car ils seront] tous à Paris. » (Membre de la DGDS)*

Une large part du plan stratégique scientifique est donc consacrée aux défis scientifiques auxquels l'institution veut se confronter dans les années à venir.

Les chercheurs sont essentiellement des gens de réseaux. Ils appartiennent à une équipe mais discutent au sein de leur propre communauté, qui est transverse. Les colloques, les rencontres, les reviews leur permettent de capter le « pouls » des recherches en temps réel : les tendances, les avancées, les fronts de science.

Nous avons pu observer deux des réunions en visio conférence qui traitaient des défis. La première nous intéresse particulièrement en ceci qu'elle structure l'action, et fait apparaître des zones d'ombre ou de contradiction du plan stratégique. Elle était d'un format assez large, faisait communiquer au moins une dizaine de personnes.

Dans un premier temps il est reprécisé au groupe un cadrage du contexte :

- Le choix des défis reviendra au comité de direction
- La réunion DGD-S ADS avait fait un premier travail de « *raffinage* » (sic). Pour autant il reste tout un travail à faire autour de certains défis, qui bien que repérés comme indispensables, ne sont pas encore au degré de précision attendue.
- Un « *défi n'est pas une priorité au sens où on dit Inria fera principalement ce défi, c'est une vision un peu duale : dans ce défi, Inria a envie de travailler sur ce sujet-là ; ce qui ne veut pas du tout dire qu'on ne travaille pas sur le reste* »

- Le lien défi-budget « *ne sera pas annoncé comme « Inria met 80% du budget sur ces défis » [mais] que implicitement on a envie d'avancer dessus, implicitement il y aura des ressources allouées sur ces défis* ».

Sur ce point précis, le document de cadrage à destination de la direction (cité précédemment) spécifiait que « *l'objectif de progrès sur les défis scientifiques* » [...] « *ne fera pas l'objet d'une allocation prioritaire et globale de ressources a priori.* » Nous reviendrons plus globalement sur les contradictions intra institut section 2 partie 3.

Cette première réunion se place alors dans une dimension « *top down* » (sic) et a alors un double objectif :

- « *Orienter, raffiner, étendre ou faire évoluer les protodéfis déjà identifiés* »
- Alerter sur des défis manquants

Enfin, une action est proposée pour la prochaine réunion : « *Prioriser les défis, à travers un système de vote ou de jeton ...* ».

L'un des participants réagit spontanément et plaisante en répondant « *Aujourd'hui ?... car il faut que l'on prépare une stratégie électorale alors* », ce qui fait rire ses collègues.

⇒ Transparaît alors un enjeu de ce plan stratégique scientifique, dont l'élaboration peut mettre en lumière tel ou tel axe de recherche.

La discussion va s'organiser en entrecroisant les prises de parole scientifiques et les questions de compréhension du plan stratégique. Ces discussions vont mettre en valeur les multiples (in)compréhensions de l'objectif du plan stratégique sur lequel ils sont sollicités.

a) Par habitude, le point d'entrée dans la discussion se fera par la science :

Après un moment de détente s'engage spontanément un travail de spécialistes, en réaction libre aux écrits remontés des équipes-projets. Chacun fait preuve d'observations sur des points particuliers. Un centre a même impliqué son directeur dans l'analyse des défis bruts.

Il ressort de plusieurs délégués que « *le découpage en domaines thèmes [de l'institut] nuit plutôt* » : cette réaction commune va leur permettre de rentrer dans l'objectif de la réunion en ouvrant les possibles. Le groupe va d'abord s'organiser, maniant les thèmes de recherche, les croisant, les valorisant.

b) Mais très vite, l'un des participants revient sur des questions générales de compréhension du plan stratégique, ce qui met tous les participants en écoute active.

La première demande concerne une **clarification définitionnelle de ce que représente un « défi scientifique »**. Or non seulement ce mot est central dans l'élaboration de ce plan stratégique, mais surtout la demande aux responsables d'équipes (qu'ils croisent dans leur centre) de faire remonter les défis a été envoyée 3 mois auparavant, les défis ont remonté et ont été une première fois triés. Et c'est ce premier tri qui est l'objectif de la réunion du jour. La problématique définitionnelle que nous avons observée lors de la réunion amont perdure donc.

La seconde demande se centre le fait que les remontées des responsables d'équipes sont lues par une poignée de personnes et non par tous, alors que les équipes et les centres seraient forcément intéressés.

Enfin le troisième point concerne le lien entre les défis nationaux et centres géographiques, soit **une demande directement liée à l'alignement stratégique**, et à la place de ce plan dans cet alignement. Cette dernière question permet de préciser qu'une partie annexe du plan stratégique valorisera les centres, et chacun « présentant d'une part les forces locales et d'autre part expliquant comment le centre souhaite se positionner sur les défis stratégiques de l'institut ». Effectivement les centres vont dans un second temps se répartir les défis comme cela nous l'a été confirmé :

« *Mais par contre là, à la place, on va prendre quelques-uns des défis qu'on est en train de définir et dire nous [tel centre], on va travailler sur ces défis-là.* » (DIR1)

c) A partir de ce point, les discussions vont à nouveau se reconcentrer sur la science. Les écrits remontés des équipes-projets sont repris et analysés ; certaines questions soulevées peuvent rester en suspens ou être repris par des collègues.

d) Puis un autre participant va **lui aussi émettre des doutes quant à la compréhension qu'il a eu du mot « défi »**.

Cette intervention va permettre de faire un point récapitulatif pour lier le travail de la CoSI à celui de la cellule Veille et Prospective, donc un éclairage sur les liens entre groupes d'acteurs du plan stratégique.

« *Avant qu'on ne lance des groupes de travail sur les défis, si, déjà, vous avez des indications avec votre background etc. qui va nous permettre sur chacun des défis de donner une feuille de route à la cellule Veille et Prospective en disant 'Voilà, sur ce défi-là on a envie que sorte quelque chose ...'* »

- e) Les participants vont revenir à nouveau sur la description et périmètre scientifique d'autres défis, qu'ils vont dérouler un à un.
- f) Enfin la réunion se conclura sur un plan d'actions double : Reformuler cette discussion pour avancer sur l'idée d'une priorisation des défis et sans doute d'un vote, et permettre à tous l'accès des propositions de défis écrites par les responsables d'équipes. Nous avons eu la confirmation de la mise en place de ce dernier point par les responsables d'équipes-projets interrogés

Nous pouvons synthétiser les pratiques dans le tableau suivant :

Tableau 16 : Éléments de pratique associés à l'engagement des délégués scientifiques

Formes d'activités comportementales	Demande des précisions définitionnelles Argumentent et priorisent les défis S'expriment tous
Formes d'activités mentales	Font le rapprochement avec leurs précédentes expériences en termes de plans stratégiques Veulent comprendre ce qu'on attend d'eux
Connaissance contextuelle sous forme de compréhension, de savoir-faire, d'états émotionnels et motivationnels	S'appuient sur leurs connaissances des équipes pour décrypter l'information

Les discussions au sein de ce groupe se sont donc à un moment détournées de la science pour s'installer autour de la définition de ce qui était en jeu avec ce plan stratégique, en particulier les défis et le lien entre stratégie locale et stratégie nationale.

Cette observation a pointé à nouveau la disparité des compréhensions de ce que peut être l'élaboration du plan stratégique dans l'institut et à partir de quoi il est élaboré.

Et quand des définitions étaient formulées, il fallait les repréciser car elles ne faisaient pas instinctivement sens auprès de tous. Nous avons eu à nouveau l'impression cette élaboration ne s'accrochait pas à un apprentissage ancré dans le collectif.

Passons maintenant au second collectif, le Groupe de Travail du Plan stratégique Scientifique.

## **2<sup>nd</sup> groupe d'acteurs : le GT PSS**

Ce groupe d'acteurs est l'élément centralisant l'ensemble des informations, dont la mission est de livrer l'artefact plan stratégique en temps et en heure. Il est donc doublement intéressant, à la fois en termes d'organisation mais aussi d'influence. Nous n'avons

malheureusement pas pu étudier ses zones d'influence, mais avons porté notre attention sur les éléments de pratique, pour mieux cerner son action.

Le système mis en place semble à la fois structuré et souple. Formellement le GT-PSS s'est réuni 8 fois, de janvier à juin 2017. Nous avons pu observer l'une de ces réunions, et avons eu accès à tous les comptes rendus. Nous avons aussi pu interviewer deux des participants.

### Quels sont les éléments clé de pratique structurant son organisation ?

Nous avons pu repérer les composants suivants :

a) Un niveau de connaissance partagé :

L'objectif de ce groupe est donc double :

- Rédiger les parties « Panorama » et « Enjeux sociétaux »
- Homogénéiser l'ensemble du plan stratégique : « assemblage et mise en cohérence des documents produits par les groupes travaillant sur les défis »

b) Une auto-organisation :

Dès la première réunion est proposée une liberté de définir sa propre organisation (système que nous avions déjà pu apercevoir dans une autre réunion) ...

*« C'est-à-dire que quand on a commencé à se réunir pour parler de comment on allait structurer ... [le pilote] est venu avec des idées, il avait déjà réfléchi au truc, il avait fait des propositions mais il n'y avait rien de figé. Voilà, tout se discutait. » (GT1)*

... adossée à un cadre formalisé de traçabilité de l'information :

- des dates de réunion réservées/calées jusqu'à fin mai
- une adresse email partagée
- un ordre du jour qui sera envoyé une semaine avant la réunion
- un compte rendu rédigé permettant d'« identifier les actions à mener pour la réunion suivante ».

Mais surtout un niveau commun de connaissances est souhaité pour faciliter les échanges.

Aussi il est proposé aux membres du GT de revoir :

- La cartographie de l'activité scientifique des équipes-projets (mots clé)
- Les deux précédents plans stratégiques
- Les graphiques par thématiques présentés en début d'évaluation par les adjoints aux délégués scientifiques

Ainsi, l'installation du groupe va se faire in situ et de façon collective.

c) La structuration du document : une cohérence systémique

Le document va donc comprendre trois parties. La première, au nom provisoire de Panorama mettra en valeur les forces de l'institut. La seconde, les défis, se projettera dans le futur. Enfin la troisième, les défis sociétaux, montrera qu'Inria a sa place dans le débat sociétal et politique.

Membre du GT PSS :

*« Pour moi, le plan stratégique c'est l'occasion de faire une photo à l'instant t où on l'écrit, de qu'est-ce qu'on fait à l'Inria, qu'est-ce qui nous caractérise, notre force de frappe et ça permet aussi de se projeter, de voir là où on veut aller [...]. Mais après ça paraît logique, quand tu veux expliquer, tu fais toujours un bilan, enfin, la structure paraît assez naturelle de faire un bilan, et puis après de voir où tu veux aller finalement. [...] Donc là, ça paraissait un peu naturel de faire les choses comme ça. »* (GT1)

Et effectivement, cette structure du contenu reprend de façon naturelle celle des évaluations auxquelles sont habitués les chercheurs, c'est-à-dire le bilan et les perspectives.

La partie « enjeux sociétaux et politiques » est, elle aussi, présente chez un certain nombre de chercheurs et va rejoindre des préoccupations qu'ont d'autres partenaires académiques :

*« Et puis après, on a une autre partie où [...] on aborde finalement les questionnements qui nous viennent de l'extérieur, mais dans lequel finalement l'Inria est légitime de pouvoir aider, ce n'est pas les problématiques propres de l'Inria. Ça peut être par exemple, on va dire, pour tout ce qui est fake news, ça peut être des suggestions en e-santé, ça peut être en agronomie numérique, voilà... »* (GT1)

*« Donc il y a des gens qui ont cette vision-là et donc l'idée de dire on va ancrer notre recherche dans une certaine réalité que d'autres ont exprimée. [...]. Mon point de vue c'est qu'il faut quand même justifier son existence dans la société, qu'on est redevables de services au sens large. »* (REP8)

Le contenu du document est adapté au vécu non seulement des participants mais aussi de ceux qu'ils représentent. On peut penser que cette cohérence entre le GT et l'institution va être facilitante et permettra la fluidité des échanges.

d) Une prise en compte des intérêts des équipes

Le GT a donc la volonté de prendre en compte le plus d'équipes possible, de ne plus donner le sentiment de laisser d'en laisser de côté.

Il va en cela agir sur deux axes :

- La rédaction : une représentation qui se veut quasi exhaustive :

*« J'ai de l'espoir que, de cette manière-là, il n'y ait pas trop d'équipes mises sur la sellette, et qui ne se sentent pas représentées dedans, voilà [...] mais on veut pas un inventaire à la Prévert non plus »* (GT1)

- L'information. Tenir au courant les équipes pour leur permettre de réagir et d'interagir avec le GT. Un plan stratégique provisoire (c'est-à-dire avant validation par le Conseil d'administration) sera envoyé pour permettre les interactions.

*« Mais pour parer à ça, c'est pour ça que [le DGDS] aussi a envoyé à tous les chefs d'équipe cette première mouture du plan stratégique. Ce qui est bien, c'est que s'il y a des gens qui se sentent oubliés, c'est aussi à eux d'être proactifs, pour dire attention, là vous n'avez pas du tout parlé de ... »* (GT1)

De fait, la mouture provisoire a permis, en lien avec les animateurs de défis, la modification de deux « défis scientifiques » avant validation finale.

e) Enfin une fonction de coordination :

*« Les gens des défis sont super importants, donc nous on assure juste la cohérence, l'autre jour en GT on discutait et on a relevé que pour un défi, finalement, l'évolution des discussions a été telle qu'il y a eu une sous-thématique dans ce domaine-là qui été imaginée, donc du coup, ils vont être resollicités pour peut-être élargir leur défi. »* (GT1)

*« Et ce que je veux pas dire, c'est que ce groupe-là décide de tout ; ça se fait en discussions. Par exemple, ça été présenté, là le texte provisoire a été envoyé aux chefs de projet, dans les équipes, partout je crois. En tout cas, moi je l'ai eu, oui ça été diffusé, ça été présenté en conseil d'administration, ça a été présenté aux tutelles au niveau du ministère, pour avoir un premier retour, actuel. (GT1)*

*[Entre les défis et le panorama] Et il faut faire gaffe à pas se marcher sur les pieds. Et après la dernière partie c'est des questionnements, donc plutôt sociétaux, qui viennent de l'extérieur où pareil il faut faire gaffe à pas se recouper [non plus] parce que des fois il y a des risques de chevauchement avec les défis. »* (GT1)

Nous pouvons synthétiser les pratiques que nous avons observés dans le tableau suivant :

Tableau 17 : Éléments de pratique associés à l'engagement des membres du groupe de travail

Formes d'activités comportementales	S'auto-organisent Coordonnent le travail des autres acteurs Respectent au mieux les délais Rédigent Informent
Formes d'activités mentales	Adoptent un background de connaissances communes
Connaissance contextuelle sous forme de compréhension, de savoir-faire, d'états émotionnels et motivationnels	Prennent en compte les intérêts des équipes-projets Utilisent un format « naturel » aux chercheurs, une sorte de « bilan et perspectives »
Les objets et leur utilisation	Systématisent les comptes rendus

**Ce que nous pouvons retenir :** Le GT PSS entretient donc ce rôle de coordination tel qu'il se l'était fixé. Il alimente et est alimenté par les rédacteurs défis, qui permettent l'identification de la science prospective. Pour cela il valorise des pratiques collectives, cadrées, partagées. Il semble s'autodiscipliner.

Il est le support privilégié de la praxis puisqu'il est en lien non seulement avec les deux autres groupes d'acteurs mais est chargé de rédiger l'artefact finalisé. De plus il est le pouvoir de rectification, d'homogénéisation et surtout de décision.

Passons maintenant au troisième collectif, la cellule Veille et Prospective, qui intervient en décalage.

### **3<sup>ème</sup> groupe d'acteurs : la cellule de Veille & Prospective**

Fin décembre 2016, une vingtaine de défis ont été identifiés. L'objectif était que sur chaque défi soit écrit un texte « d'une à deux pages » rédigé par un groupe de chercheurs. Les animateurs de chaque groupe, donc de chaque défi, sont coordonnées par la Cellule Veille et Prospective.

Ainsi ces animateurs devront solliciter les responsables d'équipes-projets sur les thématiques retenues dans les défis. Nous préciserons ces interactions dans la partie 5, consacrée aux défis. Nous n'avons pu observer aucune de ces réunions ni interviewé les acteurs du groupe, mais nous pouvons intégrer les propos de nos entretiens qui traitaient de cette Cellule.

- La première étape était donc d'appairer chaque défi avec un animateur :

« [le responsable de la cellule Veille et Prospective et le DGD-S ont] ensemble écrit à chacun des 20 animateurs pour la rédaction des défis scientifiques pour leur dire ce qu'on leur demandait. Ils ont tous accepté ! »

- La seconde étape est, pour le futur animateur, de rentrer dans une histoire qui avait déjà débuté :
 

« *Une des premières actions à mener [est] de discuter avec [un membre d'une des commissions] pour bien comprendre l'esprit et le périmètre envisagée pour le défi, lors des discussions qui ont déjà eu lieu en CoSI ou en comité de direction.* »<sup>79</sup>.
- La troisième étape est, pour le futur animateur, de former un groupe :
 

« *Il pourra aussi t'indiquer des noms des collègues qui ont été évoqués comme possibles contributeurs au GT.* »
- Enfin, une précision de timing :
 

« *La rédaction des défis devra impérativement être achevée début mai 2017.* »

Lors des réunions, il s’était posé la question de la place de la société dans le plan stratégique scientifique Inria. Il avait été communiqué que le comité de direction avait décidé de ne pas impliquer directement les acteurs de la société dans la construction du plan stratégique scientifique, mais plutôt de les faire réagir au plan scientifique une fois rédigé. L’idée retenue est d’illustrer chaque défi par un court témoignage d’un extérieur « industriel, acteur de la société civile, scientifique hors sciences du numérique ». L’animateur du défi est aussi chargé de coordonner ce témoignage.

### 1.3 Des éléments de pratique associés

L’institution élabore donc un plan stratégique qui se veut participatif. Pour mobiliser, elle s’appuie sur les éléments de pratique collectifs, telles que celles qui sont créées par les commissions de travail. Ces commissions, pour s’organiser, ont mobilisé des éléments de pratique suivantes :

Tableau 18 : Éléments de pratique associés aux commissions de travail

Des formes d’activité comportementales	Auto-organisation sur le fonctionnement interne des groupes Traçabilité de l’information Précision des définitions Mise en place d’une communication matricielle Recrutement de 3 commissions et d’animateurs de rédaction
Des formes d’activité mentales	Co-construction des avancées Séparation des rôles et support entre les commissions

<sup>79</sup> Extrait d’un email formalisant le rôle des animateurs

Une connaissance contextuelle sous forme de compréhension, de savoir-faire, d'états émotionnels et motivationnels	Prise au sérieux de la demande institutionnelle Motivation d'inclusion Démarche calquée que la nature de la recherche scientifique
Objets et leur utilisation	Adresse email dédiée

On observe que le niveau des pratiques dans le processus reste le collectif. La praxis a pris son autonomie, avec l'utilisation d'une adresse email dédiée et une organisation souple, qui s'adapte à chaque groupe d'acteurs.

**Synthèse de la partie « une organisation adhoc » :**

Nous l'avons souligné, la praxis Elaboration du plan stratégique s'appuie sur un circuit d'information complexe qui montre les relations informelles entre l'élaboration du plan stratégique scientifique et les responsables des équipes-projets. Si nous revenons sur chacun de ces groupes d'acteurs, nous pouvons observer qu'ils ont des rôles complémentaires :

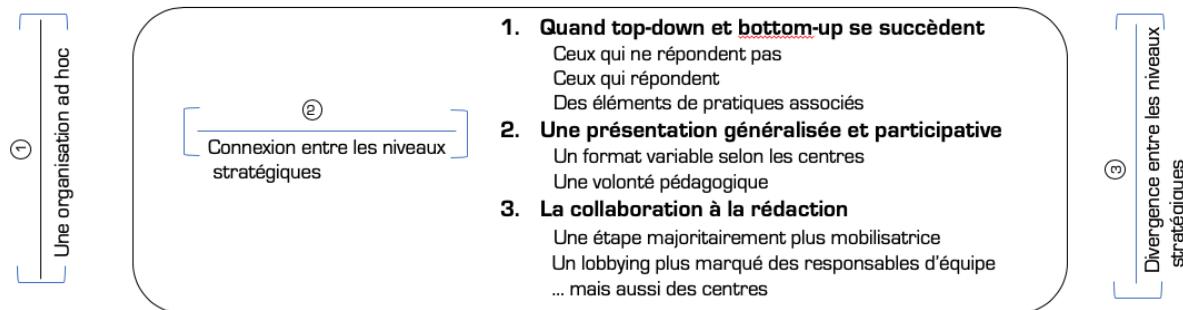
Les réunions de la DGD-S donnent un cadre au projet. Ce cadre reste assez lâche, ce qui permet aux autres groupes d'acteurs de formaliser leur propre rôle, mais laisse certains enjeux non explicités. La Cosi implique directement les délégués scientifiques et leurs adjoints dans l'élaboration du plan stratégique scientifique. De retour dans leur centre respectif, ces derniers vont faire passer une information puissante, précise, de manière top-down et sans intermédiaire. Le GT PSS regroupe des personnalités scientifiques dites représentatives, sans rôle prédéfini dans les centres : on y retrouve à la fois des responsables d'équipes, des permanents, un directeur de centre etc. De retour de réunions, ces acteurs semblent avoir une action informationnelle plus diffuse que ciblée. Ils ne communiqueront qu'au hasard des rencontres, avons-nous cru comprendre. La Cellule Veille et Prospective, dans son rôle de coordinateur des animateurs de rédaction des défis, aura un rôle plus marqué. Les animateurs de défis seront les destinataires d'une information provenant directement des responsables d'équipes-projets, donc un « bottom-up » sans filtre.

La multiplication des sources d'information va vraisemblablement jouer un rôle dans la diffusion du plan stratégique auprès des équipes-projets ; les informations de type bottom-up et top-down se croisent et créent de fait un système matriciel.

La connexion entre plan stratégique scientifique et stratégie des équipes-projets ne sera actée de façon évidente qu'au moment de la rédaction des « défis scientifiques », que nous allons étudier dans la partie suivante. Nous nous intéresserons aux éléments de pratique que les

responsables d'équipes-projets vont mobiliser en réponse aux sollicitations de ces différents groupes d'acteurs à participer au projet scientifique que l'institut élabore.

## 2 Connexion entre les niveaux stratégiques



La connexion entre les niveaux stratégiques va de façon étonnante ne concerner qu'un seul élément, le « défi scientifique ».

Mais cet élément va s'étendre :

- dans le nombre (à la fin du processus dix-neuf défis au total seront consacrés dans le plan stratégique).
- dans la forme : les nombreux allers-retours de ces défis entre les responsables d'équipes, la DGDS puis le relai pris par les animateurs de réaction (cellule de Veille et prospective) nous ont donné l'image d'un « ascenseur informationnel ».

Nous avons synthétisé dans le tableau suivant le circuit communicationnel de l'ensemble du processus de l'élaboration du plan stratégique scientifique d'Inria (Fig. 34).

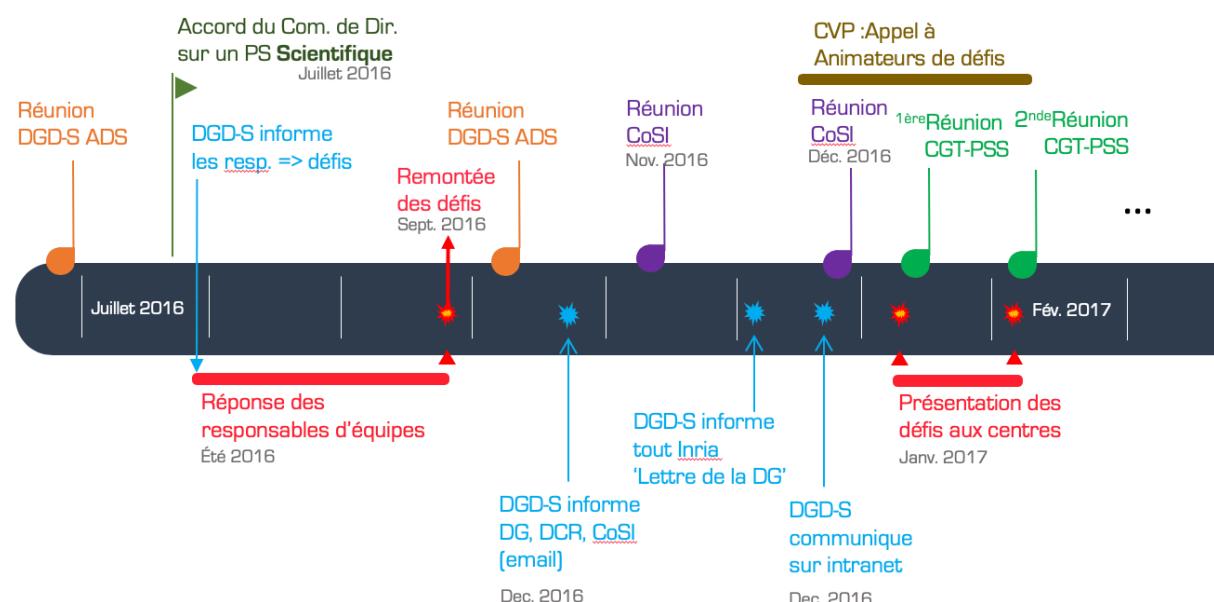


Figure 34 : Communication ascendante et descendante

Synthèse chronologique de ces allers-retours :

- Le déclencheur est une « commande » fin juillet 2106 de la direction générale vers les responsables d'équipes-projets (en bleu dans la figure). Ces derniers collaboreront, avec relances, dans leur grande majorité (70%).
- Les contributions responsables d'équipes-projets vont remonter par email (en rouge sur la figure 34), seront récupérées puis traitées par différents acteurs (Comité de direction, DGD-S, Commission scientifique).
- Elles seront mises à disposition des responsables scientifiques pour réaction, via l'intranet, suite au point décidé en réunion CoSI.
- A l'issue, le DGDS présentera dans chacun des 8 centres la vingtaine de défis qui auront été sélectionnés. Ceci permettra une réaction orale et interactive (à nouveau en rouge dans le schéma).
- Une fois les défis définitivement acceptés et calés, il y aura constitution de groupes de rédaction avec un animateur de rédaction (cellule Veille & Prospective) pour formalisation écrite de ces défis, définitivement intégrable au plan stratégique.

Notre seconde partie, axée sur le point central de connexion que sont les défis scientifiques, se structure ainsi :

Dans un premier temps nous étudierons les réactions des responsables d'équipes-projets face à la demande de la DGD-S de contribuer à faire remonter les défis scientifiques dont ils pensent que le futur plan stratégique devrait se faire écho. Les responsables d'équipes-projets auront logiquement deux types de réaction, répondre ou ne pas répondre. Nous verrons les motivations suivant les cas. Nous sommes à l'été 2016, les relations entre les différents groupes d'acteurs de la praxis ne sont pas encore calées, l'information n'a pas encore joué son rôle structurant. Diverses relances vont devoir être effectuées.

Un second temps se centrera sur la réaction des responsables d'équipes-projets, cette fois-ci après que la CoSI et la direction ont synthétisé vingt défis, à partir de toutes les contributions remontées. Le DGD-S va se déplacer, et présenter physiquement ces 20 défis dans les 8 centres. C'est sur ces réactions que portera notre analyse des éléments de pratique. Nous sommes alors en janvier 2017, tous les groupes d'acteurs de la praxis sont actifs.

Enfin, dans un dernier temps, nous étudierons le comportement des responsables d'équipes-projets quand ils ont été sollicités pour aider à la rédaction finale des défis, partie qui

représentera environ 40% du plan stratégique. Ce temps va courir sur le premier semestre 2017.

Notre objectif, à la fin de cette partie, sera de mettre en valeur leur motivation à participer à ces ateliers de rédaction.

Trois temps, trois réactions différentes : une dynamique qui va prendre forme au fil du temps. D'une moindre participation dans un premier temps nous passerons à une mobilisation certaine dans la troisième étape, la rédaction des défis. L'élaboration du plan stratégique scientifique semble motiver dans le temps.

## 2.1 1er temps : quand top-down et bottom-up se succèdent

Le 21 juillet 2016, tous les responsables d'équipe-projets d'Inria reçoivent un email de la DGD-S, issu de plusieurs réflexions dont celle de la réunion amont et avalisé par le Comité de Direction et structuré ainsi :

- un contexte :

La notion budgétaire est abordée comme un incitatif à produire. Elle reste néanmoins très vague.

- un timing, finalisation en juin 2017 pour validation dans le dernier semestre 2017; les contributions doivent revenir pour le 16 septembre.
- Des défis « *que l'institut souhaite relever* » ;
- une motivation « *ces défis donneront bien sûr lieu à une affectation de ressources, mais il n'y aura pas cette fois d'engagement chiffré sur un pourcentage de ressources Inria à mobiliser à cet effet* ».

- une action :

La définition des défis se précise, il s'agit bien pour les scientifiques de se projeter dans des recherches futures qui pourraient devenir clé dans leur thématique :

- « *répondre au nom de votre équipe-projet* »

Qui est précisée :

- des sujets scientifiques émergents sur lesquels Inria n'est pas ou pas assez présent
- « *des défis scientifiques sur lesquels l'Institut devrait se positionner avec l'ambition d'avoir un impact d'ici 5 ans* »

- un format :

Ce point est intéressant car il ouvre des réponses à géométrie variable : la demande est adressée au responsable, il doit répondre. « Dans l'idéal », il peut solliciter son équipe, ce qui sous-entend en creux que le travail sur la projection de la stratégie d'Inria ne sollicite pas forcément les permanents des équipes-projets : cela reste un « idéal ». Nous soulevons ce fait car effectivement l'inclusivité sera un des éléments que nous mentionnerons dans la troisième partie, et il arrive ici par un écrit de la direction. Enfin, dernière possibilité, les responsables d'équipes-projets peuvent faire une réponse collective inter équipes :

- « *répondre au nom de votre équipe-projet* »
- « *L'idéal serait que vous en discutiez au sein de votre équipe-projet, voire d'autres équipes si vous le souhaitez* »

- une mise en perspective des contributions dans le résultat final :

Ici le responsable d'équipe-projet est prévenu que sa contribution sera retravaillée par plusieurs instances. Ceci semble être une réponse aux remarques entendues lors du dernier plan stratégique, dans lequel les chercheurs avaient été déçus de ne pas retrouver leurs propositions.

- « *L'objectif est de disposer d'un ensemble de visions « de terrain » qui seront analysées par la DGD-S, les délégués scientifiques des centres, la CE, pour aboutir à des propositions de défis (qui seront discutés dans les CP, en CS et validées par le comité de rédaction).* »

Nous avons donc analysé deux types de comportements en réponse à la sollicitation d'identification de défis scientifiques : ceux qui ne répondent pas et ceux qui répondent. Dans ces deux catégories, les motivations sont plurielles.

### 2.1.1 Ceux qui ne répondent pas :

5 responsables d'équipes-projets sur 16 n'ont pas répondu à la sollicitation.

#### a) Aucune priorisation

Au début peu de responsables d'équipes ont répondu car l'email avait été envoyé en juillet. Les relances n'ont alors rien changé.

« *Je pense que je n'ai pas répondu* » (REP10)

« Heu, est-ce que je l'ai transmis ? J'ai dit dans en réunion d'équipe qu'il y avait ce truc-là et donc ça avait l'air de n'intéresser personne et donc après j'ai regardé tout seul et j'ai décidé de ne pas répondre. » (REP16)

Ces responsables assument tranquillement d'avoir eu autre chose à faire à ce moment-là (ici une création d'équipe), et leur arbitrage est assez simple.

⇒ Dans ce cas, l'intérêt de participer au plan stratégique est mineur au regard d'autres préoccupations scientifiques.

Ces responsables d'équipe ne font absolument pas preuve de « mauvais esprit ». Simplement ils ne voient pas factuellement l'intérêt de répondre à ce moment-là à une question sur le plan stratégique, ils sont sur autre chose.

Un délégué scientifique nous a dit : « Bon ils ne vont pas forcément mettre du temps et de l'énergie. Ils peuvent juste être observateurs. » (DEL SCIEN1)

b) 3 d'entre eux estiment que tout est joué d'avance :

« Non parce que, là à ce niveau-là, et là je peux être plus dur, je trouve que la manière dont la direction fait ça, c'est plutôt du foutage de gueule, c'est-à-dire ils demandent leur avis aux gens et quand jamais tu leur donnes ils s'en foutent totalement donc, à un moment donné, t'arrête quoi. (REP11)

Éléments de pratique saillants :

Quelle qu'en soit la cause, ces responsables d'équipe ne priorisent ni le plan stratégique, ni une demande de leur hiérarchie.

### 2.1.2 Enfin, ceux qui répondent :

Ils sont donc 11 responsables d'équipes-projets sur 16 à avoir répondu à cette demande.

Nous avons déterminé 4 catégories : ceux qui répondent seuls, directement ; ceux qui répondent seuls, mais dans un second temps ; ceux qui souhaitent impliquer leur équipe ; ceux qui répondent avec des responsables d'autres équipes-projets.

a) Ils répondent seuls sans impliquer leur équipe

Eux-mêmes ne sont pas très mobilisés pour répondre mais vont néanmoins le faire. Leur point commun est de penser à réutiliser un travail de projection déjà fourni, lors de la rédaction d'une ERC par exemple.

« Moi j'ai envoyé mon ERC en fait. » (REP1)

« J'ai fait un résumé de ma projection [de mon projet ERC] ; Faire le plan stratégique c'est important parce que ça nous amène à nous projeter en avant. Mais si on s'est déjà projeté en avant, et bien on ne va pas faire deux fois le même effort, il n'y a pas de raison. » (REP2)

Effectivement, un permanent d'une de ces équipes nous confirme ne pas du tout avoir été consulté : « Les défis ? non ça ne met dit rien du tout, je ne suis pas au courant » (CP1)

Les chercheurs estiment que leur travail quotidien leur demande déjà de se projeter et d'avancer vers des fronts de science nouveaux.

Ils fusionnent donc leurs recherches et la demande de l'Institut :

« Et je me suis dit il faut que je mentionne quand même ma stratégie personnelle, dont je pense qu'elle est parfaitement dans l'axe de l'Inria et ce serait quand même mieux que [...] qu'Inria note bien que tout ce que je fais, ça fait partie de ses axes. » (REP2)

Élément de pratique saillants :

Répond par devoir (puisque cela est demandé)

Répond à minima (reprend un travail déjà effectué)

Répond par intérêt (valorise son travail par la même occasion)

b) Ils répondent seuls, dans un second temps :

Ces responsables d'équipe pensent à impliquer les membres de leur équipe mais n'insistent pas. Ils partagent l'information, et comme ils n'ont pas de retour, ils répondent seuls.

De même que la catégorie précédente, au moins une personne a envoyé une réponse sur la base d'un document qu'il avait déjà écrit.

« Oui regarde, j'ai écrit à mes collègues et j'ai dit 'Voilà les questions auxquelles ils nous demandent de répondre'. Je n'ai pas eu de réponse. J'ai répondu seul, parce que les collègues s'en foutent et que c'est le taf du responsable. [...] » (REP13)

« Je l'ai fait un peu moi-même. J'ai envoyé un ou deux textes intermédiaires aux autres. Ça n'a pas généré un débat énorme » (REP12)

« [je leur ai dit Voilà ce qu'on nous demande ; il n'y a pas eu de réaction] ; tout le monde s'en fout ! (sourire dans la voix) Le plan stratégique, enfin je sais pas mais ça fait pas bouger les foules. Et Oui, enfin moi j'ai très mal rédigé ce truc, je ne sais pas ce qu'ils en ont fait mais j'ai assez improvisé là-dessus. [...] Je l'ai envoyé au plan stratégique mais sans trier [le document long] ; Donc en fait ça fait partie des tâches des responsables d'équipe de faire ce transfert d'information » (REP7)

Dans ces cas, on remarque :

- que le responsable d'équipe trouve 'normal' de ne pas recevoir de réponses en retour à sa demande ;
- que lui-même agit (répond) surtout par devoir et par respect de la hiérarchie.

Éléments de pratique saillants :

Informé l'équipe par devoir

Répond par devoir

Répond à minima

Ces deux premières catégories agissent de façon assez similaires, si ce n'est que les seconds transfèrent l'information car cela est demandé dans leur rôle de responsable d'équipe-projet.

c) Ils souhaitent impliquer leur équipe.

On retrouve là encore deux comportements :

- Le premier est fédérateur :

« *Alors, on m'a sollicité moi en tant que directeur d'équipe, mais un moment donné il a fallu écrire des textes, que j'ai envoyés et donc j'ai demandé l'avis de André<sup>80</sup> à chaque fois.* » (REP14)

- Le second est fédérateur mais garde le dernier mot :

« *Donc c'était demandé aux responsables d'équipe. Et donc moi j'ai répondu. Les choses par exemple qui ont été suggérées avec lesquels j'étais pas à l'aise, j'étais pas d'accord et tout, je les ai pas mises voilà* » (REP9)

Il ajoute, enthousiaste : « *J'ai l'impression de participer complètement à la définition de plan stratégique* ».

Nous avons eu la confirmation d'un permanent de son équipe sur une mobilisation collective (mais non sur le dernier geste) : « *C'est bien de demander à tout le monde. Donc son avantage, c'est qu'il est très démocrate* » (CP3)

Il communique cette dynamique à son équipe : « *ça donne l'impression que tu n'es pas complètement perdu dans une hiérarchie, que tu es équivalent.* » (CP3)

Dans une autre équipe, un autre CR témoigne :

---

<sup>80</sup> L'équipe est ici formée de deux permanents. Comme dans tout le texte, ce prénom aussi a été changé.

« Une fois reçu cet email, mon collègue [responsable d'équipe] m'a dit : bon, ben on va y réfléchir ensemble, on va brainstormer un petit peu. On a écrit dans un email une description de domaines émergents pour lesquels on pense que l'Inria n'est pas encore positionnée et [pour lesquels] pourtant, on pense que l'Inria a des forces » ; « [nous avons fait ce travail] parce que ça nous était demandé, sinon on ne l'aurait pas fait, je pense » (CP4)

Le responsable d'équipe qui répond avec son équipe priorise donc la réponse au plan stratégique, que ce soit par devoir ou par sentiment de participer à une construction collective. Il semble intégrer la réflexion de son équipe comme élément d'appartenance collective.

Éléments de pratique saillants :

Priorise le plan stratégique
Fédère
Valorise un sentiment d'appartenance

d) Ils répondent en se groupant entre responsables d'équipe.

Cette dernière catégorie veut peser dans la discussion sans attendre, veut être visible dans le nouveau plan stratégique.

« On a fait une réponse collective à six ou sept : j'ai essayé de rédiger un truc, j'ai proposé ça à mes collègues et chefs de projets, ils ont tous, on a édité le truc ensemble et puis à la fin j'ai envoyé une réponse au nom de tous ces gens-là » (REP5)

Nous avons cherché la confirmation de cette action auprès d'une des personnes mentionnées :

« On s'est concertés par mail avec 5 autres responsables d'équipes-projets du domaine et on a convergé vers un texte commun que l'on a fait remonter en nos noms communs à la DGD-S. » (REP3)

Un chercheur d'une autre équipe raconte que de telles pratiques ne sont pas nouvelles :

« En fait, je me souviens que mon collègue qui avait déjà vécu le plan précédent, me dit : oh, vraiment l'idéal, ça serait qu'on se réunisse entre les équipes de notre thème et qu'on brainstorme ensemble.... il avait un peu coordonné cet effort la fois d'avant, notamment pour pousser, il avait un peu fait du lobbying pour que le mot clé apparaisse ; [cette fois] il [est] tellement pris par d'autres trucs qu'il a dit oh la j'ai pas l'énergie de le faire, je vais pas le faire. Et on a appris que les groupes [X], qui est un thème assez voisin au nôtre avaient fait ça, ils s'étaient fait un petit séminaire à plusieurs chefs d'équipe, même membres d'équipe, puisque je crois qu'on avait été invités et ils avaient brainstormé sur quoi mettre, quoi proposer sur ce rapport. » (CP4)

Dans ces cas il apparaît que les responsables d'équipe, intégrant l'enjeu d'être présents dans le plan stratégique, mettent de suite en place une stratégie basée sur la force de jouer collectif. Un groupe au moins semble même intégrer des membres d'équipe.

Éléments de pratique saillants :

Fait nombre pour peser
Lobbying

En synthèse nous retrouvons :

Tableau 19 : Éléments de pratique associés à la première demande de remontée d'information

Des formes d'activité comportementales	Répond Informe l'équipe Se regroupent
Des formes d'activité mentales	Lobbying Par devoir Par intérêt Fédère Valorise un sentiment d'appartenance
Une connaissance contextuelle sous forme de compréhension, de savoir-faire, d'états émotionnels et motivationnels	Respect de la hiérarchie Rôle du responsable d'équipe-projet Peu de motivation pour le plan stratégique Compréhension des défis comme éléments de valorisation de la recherche dans l'institut

Ce que nous pouvons retenir :

Les éléments de pratique montrent qu'une majorité de responsables d'équipe répond à une sollicitation top-down concernant les défis scientifiques qui seront valorisés dans le plan stratégique. Pour autant, nous pourrions plutôt écrire « qu'une majorité de responsables d'équipe se plie à l'exercice routinier qui leur est demandé de contribuer à lister les défis scientifiques qui... ».

En effet, il ressort de cette partie que la remonté d'information s'appuie pour beaucoup sur une connaissance contextuelle double : la première valorise une ligne hiérarchique courte et prononcée, la seconde valorise les conséquences du plan stratégique de l'institut d'autre part, plus particulièrement l'intérêt d'y retrouver les mots-clés de ses recherches.

## 2.2 2<sup>nd</sup> temps : une présentation généralisée et participative

Suite à cette remontée du terrain, l'information redescend par plusieurs canaux : des emails de la DGD-S, des prises de parole des délégués scientifiques lors du comité des projets. Puis un

récapitulatif est adressé aux responsables d'équipe. Cette première synthèse va de fait être très importante car elle donne une tonalité :

*« Alors, après il y a eu une synthèse de tout et je n'ai rien trouvé de mes petits, donc ça si tu veux c'est le truc habituel parce que de toute façon ils savent ce qu'ils veulent mettre dedans ; et donc je n'ai plus répondu ....*

*Puis dans un second temps : « [après, au comité des projets, le délégué scientifique nous a beaucoup parlé des défis] et donc j'ai trouvé deux thèmes qui me ressemblaient un petit peu »* (REP13)

Ces défis demandent donc à être expliqués plus en profondeur, et cela va être l'objectif de la rencontre physique qui aura lieu dans chaque centre, entre le DGD-S et les chercheurs de l'institut.

Pour mémoire, la présentation aux centres arrive en fin de séquence : toute la première partie de cette construction commune a pris en compte les remarques des responsables d'équipes-projets, du comité de direction, de la commission scientifique interne (CoSI) et de toute autre manifestation moins formalisée. Elle a fait émerger 20 défis, qui vont être présentés aux huit centres. Elle va s'étaler sur un mois pour des raisons d'agenda.

### 2.2.1 Un format variable selon les centres

Nous avons pu assister à deux présentations (donc sur deux centres différents) et avons eu des retours (données secondaires) par des chercheurs sur deux autres. Au moins trois centres ont organisé cette présentation sous le format d'une assemblée générale, au moins un centre a préféré rester sur le format des réunions du comité des équipes-projets, qu'il a ouvert à tous : le DGD-S se déplace lui-même pour présenter un travail collectif et répondre aux questions.

Dans les quatre cas, le public était composé de responsables d'équipe mais aussi de chercheurs permanents non responsables d'équipes-projets, que nous notons habituellement « CP » dans les verbatim.

Dans le premier centre observé y étaient présents une quarantaine de personnes : « *je pense qu'il y avait une dizaine qui n'étaient pas responsables d'équipes* » nous a dit un participant à la sortie de l'amphi. Dans le second, un centre plus petit, environ 25 personnes.

#### La structure :

Après une introduction sur l'objectif et le processus, les 20 défis identifiés à ce stade sont abordés un à un (en amont, le diaporama avait été envoyé aux responsables d'équipe).

Nous avons noté que la même question revenait, à savoir la conséquence pour des équipes de ne pas se reconnaître dans un défi. Sur quelques défis les échanges sont plus vifs, peuvent même devenir revendicatifs, portés par des personnalités scientifiques hautes en couleur. Certains défendent leur thématique coûte que coûte, allant presque jusqu'à proposer qu'elle puisse apparaître dans plusieurs défis. A notre niveau de connaissance dans les thématiques scientifiques, nous ne pouvons pas bien comprendre les fondements des luttes de pouvoir, mais nous pouvons clairement les entendre.

Les discussions sont sincères, il est palpable de constater que les chercheurs sont heureux de prendre la parole et d'être écoutés. Toujours en éveil, ils réagissent aussi sur des points de sémantique et demandent à remplacer le terme rédacteur de défis par « animateur » pour ne pas laisser penser que la rédaction est individuelle.

A l'issue de chaque présentation, un compte-rendu (ou une prise de notes) défi par défi est rédigé et transmise à la DGD-S. En réunion, ces comptes rendus seront étudiés, certaines évolutions seront actées. En effet, nous ne sommes qu'à mi-parcours, et la rédaction par des sous-groupes des défis identifiés va prendre le relais.

## 2.2.2 Une volonté pédagogique

### a) Les objectifs de ces réunions :

Le fait de présenter aux centres l'état d'avancée du plan stratégique procède de plusieurs objectifs :

- Montrer le travail produit depuis l'été
- Préciser le processus d'élaboration du plan stratégique
- Les motiver à « discuter, contribuer, challenger les gens qui rédigent les défis »

A priori ces objectifs ont été remplis.

### b) Pourquoi les chercheurs se sont-ils déplacés ?

Nous avons pu discuter à l'issue de la réunion et avons noté deux types de motivation à venir :

- La curiosité
- La validation de la prise en compte de ses propres recherches.

Nous avons ainsi reconnu un responsable d'équipe, qui est venu avec toute son équipe. Devant notre étonnement à les rencontrer si nombreux il nous a été répondu : « *On voudrait savoir si notre thématique est dans les défis* ».

Les présentations aux centres ont donc mobilisé.

Au sortir de ces séminaires nous avons pu recueillir certains propos : « *Ce n'est pas possible que tout le monde soit content avec le résultat, néanmoins ils essaient vraiment d'impliquer des gens* » « *Il n'y a pas toujours des présentations comme ça mais à chaque fois ils essaient de voir un peu ce qui se passe dans l'Inria avant... C'est vraiment fondé sur les équipes et les gens.* » nous dit un autre participant.

« *Oui, je m'en rappelle, il y avait plein de monde. Par contre je me rappelle aussi qu'il y a eu beaucoup de réactions, les gens ils disent : 'C'est bizarre cette thématique, pourquoi cette thématique-là, c'est très ...' par le côté applicatif, parce Inria essaie toujours de donner une image de transfert, ça ne plait pas à tout le monde.* » (REP10)

c) Qui s'est déplacé ?

« *Ben majoritairement les chefs d'équipes. Bon après, les jeunes n'ont pas toujours forcément envie de participer à ce genre de, ça reste quand même assez ... Je suis pas certain que ça puisse les intéresser ce niveau de ..., parce que ça vole quand même assez haut.* » (REP10)

Mais les jeunes chercheurs ne sont pas tous sur cette ligne. Ainsi, le témoignage d'un jeune chercheur, qui s'intéresse non seulement aux défis en tant que tels, mais aussi fait le lien avec ses propres recherches :

« *J'y suis allé. Ma réaction en interne, c'était... tiens, dans quel défi est-ce que je me reconnaît ? Et il y a un des défis où je me dis : tiens je n'y avais pas pensé et c'est vrai que je pourrais voir ce que je fais sous cet angle-là.* » (CP4)

Un autre jeune chercheur nous confirme :

« *Je me rappelle avoir vu le mail. Je me demande si on n'a pas eu séminaire d'équipe, un truc comme ça, personne n'a pu y aller, je crois ; oui, sinon, j'y serai allé* » (CP3)

Ces réponses interpellent car elles contredisent ce que disent certains de leurs responsables. Nous reviendrons sur cette contradiction dans la dernière partie de la section 2.

**Ce que nous pouvons retenir :** La présentation aux centres a été un moment d'observation très riche. Elle avait été annoncée par email, mise sur les agendas partagés et rappelée en comité des équipes-projets. Nous étions étonnée de voir peu de monde, mais il nous a été expliqué que non, l'événement mobilisait. Et effectivement, la population des chercheurs est très souvent multi tâches et multi sites, peu disponible, donc souvent peu nombreuse.

L'exercice parlait de défis prospectifs, de stratégie projetée, mais les liens avec la stratégie réalisée par les équipes-projets étaient recherchés. La demande de précision sur chacun des défis montrait en creux celle de l'adéquation du défi avec la stratégie de l'équipe.

Le plan stratégique lui-même était soumis à questionnement, et principalement dans son objectif, donc à nouveau son lien avec la stratégie des équipes-projets. Ces rencontres vont donner lieu à des comptes-rendus oraux et écrits.

Enfin, il a été explicité à ces occasions que le plan stratégique était surtout à destination des partenaires extérieurs de l'institut.

## 2.3 3<sup>ème</sup> temps : la collaboration à la rédaction

On le voit, les « défis » connectent les niveaux stratégiques. Après la présentation aux centres des vingt défis prédéfinis, les responsables d'équipe ont été sollicités pour participer à leur rédaction finale, telle qu'elle devra apparaître dans le plan stratégique finalisé.

A cette étape, les animateurs de rédaction des défis sont mobilisés et ils forment leur sous-groupe de rédaction.

Cette étape va impulser sa propre dynamique, elle va être majoritairement plus mobilisatrice que les deux précédentes, que cela soit pour des raisons scientifiques, mais aussi, nous le verrons aussi, pour des raisons de lobbying interne.

### 2.3.1 Une étape majoritairement plus mobilisatrice

Alors que la présentation aux centres avait donné un nouvel élan à la participation, l'étape de la rédaction va l'intensifier. Elle est aussi accompagnée par une diffusion intra centres, des discussions et une sollicitation des délégués scientifiques au Comité des Équipes-Projets.

*« C'était demandé aux responsables d'équipe, donc moi j'ai répondu.*

*Il y avait différents défis et sur ces différents défis j'ai été sollicité par trois personnes pour voir si je voulais participer au groupe de travail, donc il y en deux sur lesquels j'ai dit oui ok et le troisième j'ai dit non bah bah voilà parce que ça faisait beaucoup ; Mais en tout cas, oui on me demande, à la base et ce que je dis est pris en compte et donc, et donc j'ai l'impression de participer au process quoi. »* (REP9)

*« Un moment donné, on nous demande de réfléchir ensemble, la phase de fécondation, si tu veux, est très intéressante. Il y a une étape de réflexion quand même, c'est d'ailleurs quand on te dit : voilà, le nouveau plan stratégique, [...]qu'est-ce que vous voulez faire ? Et là, tu te poses effectivement la question quand même »* (REP14)

*« Et aussi dans cette dernière étape quand notre collègue à Paris qu'on connaît bien nous a sollicité, j'ai vu toutes vos contributions, j'ai fait une petite synthèse, est ce que vous pouvez discuter de ça, relire là-dessus'. Bon je trouve que ce texte qu'il a écrit, ça a suscité beaucoup de commentaires de différents collègues »* (REP12)

« *Donc j'ai trouvé deux thèmes qui me ressemblaient un petit peu, et j'ai trouvé les endroits où ça se discutait, j'ai, je me suis donné le mal de crane qu'il fallait se donner, et j'ai pondu des trucs [...] j'ai rajouté des paragraphes. J'ai contribué à la rédaction en fait* » (REP13)

La partie rédaction, collective, intéresse et motive les chercheurs, qui répondent volontiers à une demande de projection.

Mais il semble que ce revirement n'ait pas comme seule motivation une projection intellectuelle : elle irait de pair avec une forte envie de voir son axe de recherche apparaître de façon marquée dans le document final.

### 2.3.2 Un lobbying plus marqué des responsables d'équipes-projets ...

Quelques témoignages montrent l'importance du lobbying interne :

« *J'ai pris le temps de contribuer pas juste pour la beauté intellectuelle du truc, mais parce que oui je sais que j'ai tout intérêt à ce que l'équipe soit bien représentée dans le nouveau plan stratégique parce que si, par exemple, l'Inria décide qu'on ne regarde plus les aspects liés à [thématische y], je sais que ça va me mettre dans une situation difficile et voilà je fais, enfin j'ai envie qu'il y ait les choses qui se passent dans le domaine dans lequel je travaille, donc oui je le fais consciemment ...* » (REP9).

Cette personne est aussi celle qui participait à deux défis en parallèle.

« *Moi, c'est vrai que je me suis pas tellement investi parce que je ne trouvais pas ça utile, j'avais le sentiment que ce qui pouvait être dit naturellement l'était déjà, il y a pas besoin de renforcer ces messages. Après il y a peut-être d'autres thématiques de recherche qui se sentent, moins bien comprises, et qui ont envie de monter au crâneau* » (REP15)

« *Bon je trouve que ce texte qu'il a écrit [...] certains trouvent que c'était trop étroitement défini. Moi je trouvais ça plutôt bien de ne pas justement avoir un truc très large qui couvre tout mais qui pour le coup ne dit plus grand-chose. Et lui [l'animateur de rédaction] avait compris aussi sa mission comme ça.*

*Mais il y a d'autres responsables d'équipe qui ont dit non [qu'il fallait] l'ouvrir un peu à d'autres équipes Inria pour que le maximum d'équipes de notre thème [puisse] s'accrocher à quelques mots clés qui sont dans le texte. Il y avait un peu de pression de faire un défi qui représentait bien les intérêts de tout le monde. [...] Donc il y avait souvent quelques responsables d'équipe qui voulaient que les textes soient un peu adaptés* (REP12)

Au travers de ces témoignages on aperçoit clairement la poussée des responsables d'équipes pour adapter le plan stratégique à leur thématique, et donc faire clairement remonter la stratégie des équipes. Ils transfèrent alors la pression sur les animateurs de défis, qui semblent

confrontés à une tension, entre remplir la mission qu'ils ont acceptée et accéder aux demandes de leurs collègues.

### 2.3.3 ... mais aussi des centres

L'enjeu est d'importance pour les responsables d'équipe. Il l'est aussi pour les directeurs de centre. Nous avons le témoignage d'un responsable d'équipe qui ne souhaitait pas participer à la rédaction, ou tout au moins à reculons. Or cette fois-ci, c'est le directeur du centre qui insiste : « *après je me suis fait tirer les oreilles ... En tant que responsable d'équipe, [le directeur du centre] m'a dit je vois pas du tout vos travaux dans l'axe [y] ??* » (REP13)

Apparaît donc là un lobbying parallèle, celui du directeur du centre qui veut valoriser ses équipes. On se rappelle que les défis finalisés seront ensuite répartis dans les 8 centres, en tant que déclinaison de la stratégie nationale.

« *C'est pour ça que, donc effectivement on en parle dans plusieurs comités de projets [et surtout aussi au niveau du centre]. A chaque fois on a à l'ordre du jour le plan stratégique, une relecture collective, voilà. On intervient au moment de la rédaction puisqu'on peut participer à des groupes de travail de rédaction. Une fois qu'il y a des premières versions on en discute [...] après il y a la question de positionner le centre vis-à-vis du plan stratégique national pour avoir une coloration locale.* » (REP15)

« *Donc quand on aura les textes à peu près finaux, on dira Ah OK, nous on est intéressés par [les défis n°x, y, z...]. Pour faire ça on tient compte des forces du centre mais on tient aussi compte de tout ce qui nous entoure : on a des relations assez étroites avec [telle école, telle université, telle organisation de recherche], donc on se met aussi en phase avec ce que veut faire notre écosystème. [Du moins] on essaie, peut-être pas complètement parce que si l'écosystème décide...* » (DIR1)

La rédaction des défis est un point de connexion entre la stratégie nationale et la stratégie des équipes-projets, elle l'est aussi entre la stratégie nationale et la stratégie des centres régionaux, les centres étant eux-mêmes intégrés dans leur écosystème régional. En ce sens elle active une dynamique pour tous ceux qui trouvent important de se positionner et d'être visible.

Nous pouvons rappeler quelques éléments de pratique dans le tableau suivant :

Tableau 20 : Éléments de pratique associés aux défis

Activités comportementales	Participe Pose des questions Argumente
Activités mentales	Pour réfléchir ensemble Par curiosité

	Par intérêt Pour retrouver ses recherches
Connaissances contextuelles	Expérience dans l'utilisation d'un plan stratégique Prise en compte de l'écosystème
Objets et leur utilisation	Amphithéâtre

Ils font ressortir une mobilisation des actions dans un but à partiellement intéressé, aux deux sens du terme.

### Synthèse de la partie 2 : Connexion entre les niveaux stratégiques

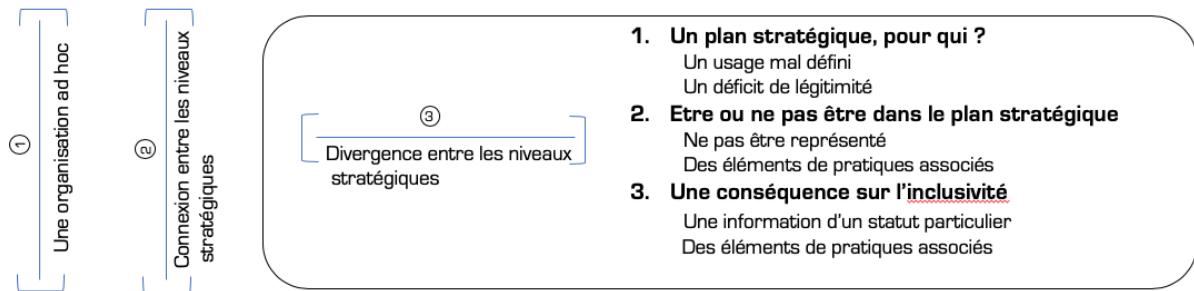
Si les responsables d'équipes-projets étaient bien impliqués dès le début du processus, leurs réponses et leur mobilisation ont cru au fil du processus, jusqu'à leur participation à la rédaction des défis scientifiques. Certains responsables d'équipes-projet se sont mobilisés dès lors qu'ils ont vu un intérêt à promouvoir leur thématique de recherche dans le futur plan stratégique. Et de fait, si une partie des responsables d'équipe faisait preuve d'une motivation moindre mais répondait cependant aux sollicitations, une autre partie s'organisait pour se faire entendre.

Or l'objectif était de demander aux responsables d'équipes-projets de se projeter, afin que cette projection nourrisse directement la stratégie projetée du plan stratégique (étant donné qu'une autre partie du plan stratégique synthétisait les recherches actuelles des équipes-projets, et les responsables d'équipes-projets n'y étaient pas forcément associés).

Une lecture par la pratique nous a permis de montrer une certaine confusion dans les objectifs. Alors qu'il était annoncé que toutes les recherches actuelles ne pouvaient pas être citées dans le plan stratégique, les responsables d'équipes-projet qui précisément ne se sentaient pas cités l'ont fait savoir, et ont mis en œuvre une sorte de lobbying pour se faire entendre. Le plan stratégique aurait alors pour double fonction de décrire les défis scientifiques (stratégie projetée) et de légitimer les axes de recherche actuels des équipes (stratégie réalisée des équipes-projets).

Bien que ces multiples connexions pourraient laisser penser que plan stratégique et stratégie des équipes s'alimentent l'un l'autre, dans une boucle diffuse et harmonieuse, nous avons pourtant relevé des frictions, des interprétations qui valorisent plutôt de la tension et de la disparité. Nous allons dans dernière partie explorer ces points de tensions.

### 3 Divergence entre les niveaux stratégiques



Cette partie a pour objectif de mettre en lumière des éléments qui pour la plupart d'entre eux ont déjà été soulevés dans les parties précédentes, mais qui n'ont pu être traités pleinement car ils servaient déjà à valoriser une autre observation.

C'est ainsi que nous allons traiter successivement les trois interrogations suivantes : à qui/quoi sert le plan stratégique ? Nous soulignerons alors la réelle hétérogénéité des réponses.

Puis nous nous demanderons si ne pas être au cœur de la stratégie de l'institut a une conséquence. Or il semble que le plan stratégique souffre d'une sorte de déficit de légitimité. Enfin nous interrogerons l'aspect participatif de l'élaboration de ce plan stratégique. Nous verrons que, si les responsables d'équipes-projets sont acteurs de leur choix de participer ou non au plan stratégique, cela semble moins être le cas des chercheurs de leur équipe.

#### 3.1 Un plan stratégique, pour qui ?

Ce premier point soulève le problème des destinataires du 6ème plan stratégique scientifique. Il est d'importance et non stabilisé, même après cinq précédents.

##### 3.1.1 Un usage mal défini

En effet, un responsable d'équipe nous a confié :

« Alors, le plan stratégique c'est compliqué, et c'est tellement peu clair qu'on a même fini par poser la question à notre délégué scientifique adjoint [...] et aussi à notre PDG ». (DEL SCIEN1)

Et la réponse obtenue a été mémorisée ainsi :

« ... et les éléments les plus importants de [leur] réponse c'est : 'Pour l'extérieur, pour les ministères, pour donner de grandes orientations scientifiques au-delà même de l'Inria'. Définir en gros la politique scientifique, informatique et mathématique de la France, c'est ça que je vois comme ambition du plan stratégique : identifier les grands enjeux, les grands problèmes, pour la société. » (DEL SCIEN1)

Il semblerait donc que les objectifs des plans stratégiques évoluent dans le temps, ce qui pourrait ne pas aider à fixer une vision commune et une définition précise du travail d'élaboration du projet scientifique institutionnel. Quelle qu'en soit la cause, la conséquence est une cohabitation de définitions au niveau responsables d'équipes.

Nous avons essayé d'extraire deux grandes catégories. D'une part nous verrons ceux pour qui le plan stratégique n'a comme bénéficiaires que les partenaires externes à Inria, puis, d'autre part ceux dont les réponses sont plus mitigées et pour qui les bénéficiaires sont externes et internes.

**a) Pour certains, le plan stratégique est un document tourné vers les partenaires :**

Et ce sans aucun doute.

*« Fondamentalement le plan stratégique il est fait pour les politiques, il n'est pas fait pour nous.*

*» (REP11)*

*« A mon avis il sert à ce que Inria affiche les choses envers le ministère et l'étranger, envers l'Union Européenne, je pense que c'est plus un wishlist que [autre chose]... » (REP13)*

*« Après, on sait bien, c'est quand même un truc [...] de comm vis-à-vis des tutelles ». (REP16)*

*« Le plan stratégique n'est pas à usage interne, c'est une image collective qu'on veut donner sur des choses qui parlent à la société civile » (REP10)*

Il a alors deux utilités : être visible et justifier une allocation de moyens.

*« Je ne jette pas le bébé avec l'eau du bain, je dis pas que c'est totalement idiot, [...]. Donc en termes de visibilité, c'est vraiment de la comm mais je veux dire, je suis pas de ceux qui disent que la comm est inutile. [...]». Le côté politique c'est d'une part, donc réellement politique c'est vis-à-vis de nos ministères de tutelle, enfin en gros de les convaincre quoi, que ce qu'on fait c'est génial et que c'est important pour la nation et qu'il faut nous donner des sous.» (REP11)*

Inria est une organisation de recherche finalisée, qui va donc rechercher dans ses actions l'impact sociétal. Un plan stratégique à destination des partenaires et de la société est cohérent avec les missions et la culture de l'institut, qui transparaissent en d'autres points de nos interviews :

*« Notamment quand on fait de la recherche payée par la société il faut qu'il y ait, à différents niveaux, des lieux où les chercheurs confrontent leur activité, enfin rendent compte de leur activité. » (REP4)*

*« Mon point de vue c'est qu'il faut quand même justifier son existence dans la société. » (REP8)*

Mais de fait le processus d'élaboration devrait rester simple et efficace, donc en creux, ne pas prendre sur le temps de recherche :

« Alors je vais dire il y aussi l'aspect évidemment de faire avancer des trucs sociétaux importants et tout ça, mais voilà, donc ça c'est fait en amont. Et puis tu demandes aux équipes qui sont concernées de contribuer au truc et puis basta quoi. » (REP11)

« Des fois, je me demande : finalement est-ce que c'est pas beaucoup d'énergie pour rien ? Tous ces séminaires, ces évaluations, ces plans stratégiques » (REP14)

**b) Pour d'autres, il a une double destination évidente : externe mais aussi interne.**

On retrouve dans cette catégorie ceux qui ont travaillé comme acteur dans l'élaboration, mais aussi d'autres responsables d'équipes. Et là encore, les explications varient :

- Donner une cohérence au travail de recherche des équipes Inria :

« Créer un peu de cohésion au mouvement d'ensemble parce qu'il y a je ne sais pas combien de centaines d'équipes à l'Inria, de milliers de chercheurs... Donc qu'il y ait un minimum de directivité, qu'on essaie de définir une trajectoire commune, ça me semble assez inévitable. » (REP14)

- Faire un lien entre présent et futur :

« Mais il faut trouver un peu le juste milieu entre la projection de ce qu'on fait aujourd'hui, la continuation de ce qu'on fait aujourd'hui, tout en restant ouvert sur des choses qui se passent autour de nous qu'on ne fait pas et qu'on devrait peut-être faire étant donné notre statut comme institut de recherche en informatique et en mathématiques. » (DEL\_TRANSV1)

- Se projeter dans le futur :

« En général, pour les partenaires extérieurs, aussi bien les nouveaux partenaires que les partenaires plus anciens, parce que je pense que c'est quelque part aussi la feuille de route [...] et de l'autre côté, je ne trouve pas totalement stupide pour un institut de se poser la question de savoir ce que t'as envie de faire dans les quatre ans ou dix ans qui viennent. Je pense que c'est bien de te poser la question. » (GT-PS1)

- Impulser des axes de recherche internes :

« Ça a une fonction vis-à-vis de l'extérieur, c'est pour annoncer vis-à-vis de l'extérieur dans quelle direction on va, dans quelle direction va l'Institut [...] et puis, ça a un rôle en interne, effectivement, pour donner en fait des axes et ça reste des axes, ça reste des grandes directions, aux chefs d'équipe pour orienter leur stratégie après au niveau de leur équipe, voilà... moi c'est les deux fonctions d'un plan stratégique ». (DEL\_TRANSV1)

Si les chercheurs s'accordent ici sur l'utilité interne du plan stratégique, les vues varient dans leur degré de précision. Ce flou semble systématiquement présent dès que l'on aborde la destination du plan stratégique, et ce même intra institut.

### 3.1.2 Un déficit de légitimité :

Une zone d'accord global semble pourtant émerger : non pas sur son utilité interne, mais sur sa non-utilité interne.

Beaucoup affirment que le plan stratégique n'a ni intérêt, ni légitimité en interne.

« *Le but c'est pas de répondre au plan stratégique. C'est avant tout dire ce qu'on a envie de faire. [...] Pas [d'intérêt] en interne on va dire.* » (REP11)

Ce refus s'appuie sur plusieurs arguments :

- un problème de temporalité :

« *Et parce qu'un projet d'équipe, encore une fois, il va déborder sur un plan stratégique ; « On va en connaître trois, a priori [dans une vie d'équipe-projet]* » (REP10)

- un discours non adapté aux scientifiques :

\* Trop vulgarisé ...

« *Mais je ne vois pas comment on peut ne pas être dans le plan stratégique, qui a tout quelque part.* » (REP7)

« *Dans la version finale, tu vois ? j'ai l'impression que beaucoup de choses sont effacées pour arriver dans un format qui va convenir à des personnes qui... à mon avis ne le liront pas* » (REP14)

« *En interne je pense que c'est moins évident. Tout simplement parce que c'est pas assez précis.* » (REP10)

\* ... ou trop marqué par les intérêts personnels, que nous avions soulevés dans la partie précédente :

« *Donc, si tu demandes aux gens, en gros ils vont de toute manière essayer de mettre ce que eux ils font, indépendamment de savoir s'ils pensent que c'est ce qui est important pour le futur. Parce que voilà si t'es plus dedans, bah c'est compliqué* » (REP11)

- Un détachement de la direction générale :

« *Je crois que j'ai entendu [le PDG] dire ça : Vous pensez que si quelque chose qui n'est pas dans le plan stratégique [...] si L'Europe ouvre demain un milliard sur un truc qui n'est pas dans le plan stratégique vous pensez que je vais m'empêcher de le faire ?'. Je crois que ça j'ai entendu ça.* » (REP13)

- Mais surtout, le manque de légitimité s'appuie sur une incompréhension de la place du plan stratégique dans le processus-même de recherche.

En particulier, le plan stratégique ne serait pas un artefact explicatif de la stratégie de l'institut, il y aurait même très peu de lien entre eux.

« Et de toute façon, l'élaboration du nouveau plan stratégique va un peu dans l'autre sens en disant de toute façon la stratégie de l'institut est faite par les créations d'équipe, c'est ça qui donne notre stratégie, et le plan stratégique essaie plutôt de faire un état des lieux de ce qui se fait et d'identifier des challenges scientifiques à venir, mais pas nécessairement pour l'institut lui-même. [...] Donc, je crois que la corrélation entre le plan stratégique et nos propres orientations scientifiques est vraiment très très, très très faible. (REP8)

« Donc je pense que la science, elle se fait au sein des équipes. L'initiative elle vient des équipes. Quand on crée une équipe en fait, c'est vraiment quelque chose qui remonte de la base et après, la direction dit, on suit, on suit pas. [...] Peut-être que c'est pas dans le plan stratégique, je pense que surtout ce qu'on regarde c'est la qualité scientifique des membres de l'équipe, c'est l'ambition des objectifs, c'est la capacité de l'équipe à les atteindre aussi, ces objectifs. (REP10)

« Le plan stratégique [...] reflète une partie de la stratégie, puisque l'autre partie c'est le fait qu'on investit dans des équipes projets » (DEL\_SCIENT2)

Un autre témoignage nous montre que la stratégie d'une équipe ne doit pas se situer par rapport au plan stratégique mais bien par rapport à la stratégie de l'institut. **Le plan stratégique n'est donc pas le reflet de la stratégie d'Inria.**

« Si tu montres que tu as une stratégie [qui correspond à celle de l'institut], tu n'as pas besoin de plan stratégique. Si tu es à l'intérieur d'Inria, que tu y es bien, que tu sais à quoi sert l'Inria, alors tu n'as pas besoin de lire le plan stratégique : tu choisis quelque chose qui correspond à la stratégie de l'institut et tu y vas. (REP2)

Ces derniers verbatim montrent que certains chercheurs décorrèlent la stratégie de l'institut et le plan stratégique. Le plan stratégique ne serait pas l'outil descriptif de la stratégie, mais une sorte d'artefact hors sol pour présenter l'institut.

Il serait alors tentant de revenir à l'idée première d'un plan stratégique à destination de l'extérieur. Pourtant un autre élément va contredire cette thèse : nous avons observé les présentoirs des accueils des centres Inria. Ces présentoirs sont placés sur une étagère ou directement sur la table basse, à l'endroit où les extérieurs attendent que l'on vienne les chercher. Alors que tous valorisaient de la documentation, seuls deux centres sur les six que nous avons observés avaient ce document. Ceci nous a fortement étonné, tant il paraît dans la « norme » qu'il y ait sa place, bien visibles des extérieurs, industriels ou chercheurs.

**Ce que nous pouvons retenir :** La double destination du plan stratégique, interne et externe, semble brouiller sa perception. De fait, certains chercheurs affirment naturellement un découplage entre un plan stratégique dont l'utilité est tournée vers les partenaires d'une

stratégie institutionnelle. Par conséquent il ne serait pas non plus le reflet de la stratégie projetée.

« Il est pour l’extérieur » est un message que nous avons entendu unanimement de la part des responsables d’équipes-projets. Ce message est clair : « *quand on veut parler de l’institut à des partenaires extérieurs, le plan stratégique c’est une bonne façon de s’introduire* » (CP2). Mais cette clarté n’évite pas en filigrane le côté moins transparent d’une utilisation du plan stratégique en interne. Des côtés positifs tels que le travail de réflexion qui l’accompagne, la cohérence entre équipes qui en ressort, sont rapidement contrebalancés par son manque de légitimité à représenter les recherches des équipes.

## 3.2 Être ou ne pas être dans le plan stratégique

Nous venons de voir que l’artefact plan stratégique n’avait a priori pas d’intérêt en interne. Et pourtant, les mêmes responsables d’équipe vont expliquer qu’en faire partie, « c’est confortable ». Ce point, complexe, mérite que nous étudions ce qui peut gêner (ne pas être confortable) dans le fait de ne pas être totalement représenté par le plan stratégique.

C’est pourquoi nous allons dans un premier temps nous arrêter sur les implications que cela engendre, et dans un second temps, nous listerons quelques-unes des micro pratiques mobilisées par certains responsables d’équipes pour « vivre avec ».

### 3.2.1 Ne pas être représenté :

Nous avons entendu des chercheurs nous dire qu’ils n’étaient pas représentés dans le plan stratégique. Certains même ne le lisait plus.

*Q : Comment tu sais que tu n’es pas dedans si tu ne le connais pas ?*

*R : Parce que je connais l’esprit d’Inria actuellement et l’esprit d’Inria c’est de faire des plans stratégiques qui sont politiques* » (REP11)

Il faut donc préciser ce que « être représenté veut dire ». Il s’avère que ne pas se sentir représenté veut dire dans les faits ne pas être au cœur de la stratégie, mais plutôt à sa périphérie.

*« Nous, honnêtement, on se sent pas dans le cœur du plan stratégique, on se sent pas au cœur de l’action Inria, on se sent pas l’âme d’une équipe Inria exemplaire et en plein cœur des priorités de l’Inria. Néanmoins, on s’y retrouve, enfin l’Inria fait de l’informatique, un petit peu et nous on fait de l’informatique donc il y a pas de problème quoi ».* (REP5)

« *Donc une bonne partie des chercheurs ne sont pas tellement "dehors" (et la maison ne les traite pas comme tels), mais "déçus que ce ne soit que ça au sujet de leur thématique* ». (REP13)

Le fait que certaines équipes ne se sentent pas au cœur de la stratégie de l'institut est une information qui circule facilement. En effet l'organisation Inria a réduit les niveaux hiérarchiques et les chercheurs parlent librement. Ainsi nous avons eu la confirmation que l'information était connue de la direction.

« *Et surtout quand [telle thématique], depuis trois plans stratégiques, ne voient toujours rien pour eux, là ils se disent mais alors, on nous ignore complètement quoi. C'est-à-dire que 15 ans après ça commence à faire dur, quoi.* (DIR1)

⇒ Nous avons d'un côté un artefact qui ne représente pas la stratégie de l'institut et qui est revendiqué comme tel à l'unisson, et de l'autre des responsables de recherche qui mettent en œuvre des pratiques (parfois artificielles) pour y être mentionnés, et donc reconnecter les différentes strates stratégiques. Pour expliquer ce paradoxe, nous essayons de comprendre les conséquences du manque de représentation.

### 1. La reconnaissance sur son travail de recherche

« *Ça te donnait une vision de qu'est ce qui a été fait, au moment de l'écriture du plan, vers où ils allaient mettre les actions, les idées, ça fait plaisir quand ton thème il est mentionné. C'est toujours un thème d'intérêt pour l'institut, donc là ça permet, moi je trouve ça un outil intéressant pour le chercheur* » (GTPS1)

### 2. Un lien direct sur les recrutements ...

« *S'ils ne sont pas très visibles dans le plan stratégique, si quand on recrute [ils ne sont pas représentés] dans les jurys par exemple, on ne leur donne pas les moyens dont ils ont besoin.* » (REP5)

... contredit une première fois par un argument ...

« *Non ce n'est pas une réalité. Il y a eu quelques fois quelques microdirectives qui ont été données, mais à peine instanciées* » (DEL\_SCIENT1)

... contredit à son tour :

« *la DG se garde à peu près la moitié des stocks pour les attribuer sur des programmes spécifiques, les projets stratégiques de l'Inria, les projets d'envergure [...] où il y a vraiment de la politique, de la politique au sens où ils mettent des moyens et où là c'est pas la qualité scientifique qui prime c'est vraiment la stratégie* » (REP11)

### 3. Des moyens fléchés de façon transparente mais peu précise :

Par ailleurs, le texte envoyé par la DGDS reprenait aussi le thème des moyens : « *ces défis donneront bien sûr lieu à une affectation de ressources, mais il n'y aura pas cette fois d'engagement chiffré sur un pourcentage de ressources Inria à mobiliser à cet effet* ».

Les moyens de la direction ne sont pas si importants pour toutes les équipes, qui de toute façon sont encouragées à chercher des contrats. Les dotations Inria sont alors contrebalancées par les recherches sur projets, qui ouvrent des perspectives financières.

*« Ensuite on a tous nos contrats. Ce que je disais c'est que, aujourd'hui en dotation, la dotation [Inria] c'est à peu près 10 % de la somme totale, le budget. [Avec les contrats tu peux embaucher qui tu veux] mais je ne fais pas ce que je veux. Je fais ce qu'il y a dans le contrat ». (REP10)*

A l'issue, les conséquences du manque de représentation ne nous sont pas apparues de façon limpide, ce qui explique sans doute qu'il n'y ait pas non plus de franche opposition à ne pas être dans le cœur de cible du plan stratégique.

### 3.2.2 Des éléments de pratique associées

Pourtant en termes d'éléments de pratique, la riposte s'organise.

Nous avons vu déjà qu'une des réponses était de mettre en place une sorte de négociation interne, de lobbying pour être représenté dans le plan stratégique.

*« Le plan stratégique, il ne peut pas, pour le moment, dans sa forme, il peut pas remonter nos défis. Puisqu'on n'existe pas. C'est nous qui pourrons remonter les défis pour que le plan stratégique les note, ce n'est pas l'inverse » (REP1)*

Cette réflexion montre une autre limite du plan stratégique, qui ne peut chercher ce qu'il reconnaît. Seule l'interaction avec le terrain peut permettre un enrichissement du plan stratégique, et la participation va faciliter les connexions avec les stratégies des responsables d'équipe.

⇒ Le plan stratégique est ici pris comme le reflet de la stratégie des équipes, et non comme la projection de la stratégie de l'institut.

Le second élément de pratique va être d'afficher un détachement et un report sur deux autres tâches. Lors de nos observations et nos entretiens, nous n'avons pas su déterminer si ce détachement était réel ou feint, c'était plutôt comme quelque chose de gênant avec lequelle on a appris à vivre.

Il est à noter que nous avons trouvé ce comportement parmi les responsables d'équipe qui avait essayé de faire du lobbying dans un premier temps mais aussi parmi ceux qui n'avaient pas essayé (ou ne nous en avaient pas parlé).

La parade est alors un report vers la science et en particulier dans l'excellence, et/ou vers la recherche de financement :

a) Se centrer sur la science et performer :

« *Le problème c'est que l'institut n'a pas de stratégie par rapport à nous* » ; *Ce n'est pas intéressant de passer du temps sur ce truc ! Il vaut mieux, il vaut mieux vraiment travailler sur la science [...] car oui, ça serait de la perte de temps.* (REP1)

b) Chercher de l'argent par soi-même :

« *A mon avis s'il y a une caractéristique importante, c'est cette grosse activité contractuelle et donc l'évolution des thèmes de recherche est aussi lié à ça, c'est-à-dire que parce qu'on répond à des appels d'offres qui sont thématiques [...] on essaie de faire attention à ce qu'on met dans les propositions de projet correspondent à ce qu'on veut faire dans [nom de l'équipe-projet]. Mais ceci dit, notre agenda scientifique c'est ce qu'on a mis dans les propositions de projet.* » (REP5)

Nous avons interrogé un chercheur permanent intégré à l'une de ces équipes, la réponse est au diapason de celle de son responsable d'équipe : « *Nous c'est pas la stratégie qui nous booste, pas celle de l'Institut, mais ce qui va plus nous préoccuper c'est l'argent.* » (CP1)

Ne pas être visible dans le plan stratégique peut être accepté ou non mais provoque une réaction : un détachement et/ou un report sur d'autres éléments de pratique.

Tableau 21: *Éléments de pratique associés en cas d'éloignement du cœur du plan stratégique*

Activités comportementales	Négocie en interne pour être plus visible Vise (plus) l'excellence scientifique Cherche (plus) de financements sur projets
Activités mentales	Est ± détaché Demande à être considéré autrement

On perçoit à nouveau la fusion des éléments de pratique action et réflexion.

**Ce que nous pouvons retenir :** Quand nous avons interviewé des responsables d'équipes-projets sur l'élaboration du plan stratégique, ceux qui ne sentaient pas totalement représentés par le plan stratégique nous opposaient cette affirmation avant même la moindre question, mais sans pour autant en faire un élément déterminant. L'approche par les pratiques nous permet de mettre en valeur non seulement les raisons de cette réaction, mais aussi certaines des réponses qu'ils y apportaient. Ils semblent finalement agir comme les autres responsables

d’équipes, mais avec toujours cette constatation en bruit de fond, qui a pour effet de cristalliser un mécontentement.

Nous allons maintenant aborder la question de la participation à l’élaboration du projet scientifique d’Inria.

### 3.3 Une conséquence sur l’inclusivité

Nous avons vu que l’élaboration du projet scientifique de l’institut avait pour point d’origine le top management, puis s’était développée auprès de plusieurs groupes d’acteurs, avait innervé l’institut par une information matricielle top down, bottom up, transverse, dans l’objectif de toucher le plus de personnes possibles. Elle se voulait participative. Or il semblerait la participation a ses limites, et que cette limite puisse se situer au niveau du chercheur permanent de l’équipe-projet.

Nous allons maintenant revenir sur le rôle des permanents d’une équipe-projet dans l’élaboration du projet scientifique de l’institut. Dans un premier temps, nous noterons que l’output de cette planification, le plan stratégique, n’est pas perçu comme une information comme les autres, et dans un second temps nous regarderons les pratiques mobilisées en conséquence par les responsables d’équipes-projets.

#### 3.3.1 Une information d’un statut particulier

Le responsable d’équipe-projet est l’interface entre la direction d’Inria et les membres des équipes, c’est-à-dire l’ensemble des chercheurs.

Le responsable d’équipe a parmi ses rôles celui de transmettre de l’information à son équipe :

*« Je pense que généralement je transmets beaucoup d’informations à l’équipe, aux permanents. Le responsable d’équipe il sert de relais c’est à dire qu’on transmet l’information. »* (REP10)

Dans un premier temps, nous avons demandé aux responsables d’équipe s’ils pensaient que les permanents de leur équipe avaient lu le plan stratégique. Nous avons eu des réponses quasi unanimes :

*« Ils ne l’ont pas lu mais ils l’ont peut-être parcouru. Peut-être un peu plus rapidement que moi, sans doute de très loin.* (REP4)

*« Je suis sûr que non ! [ils ne l’ont pas lu]* (REP7) ; *« Je pense pas »* (REP9) ; *« Pas sûr »* (REP10)

Or il nous est apparu que le traitement de l’information liée au plan stratégique ne suivait pas le même circuit que celui qui concernait des problématiques plus « scientifiques ». Nous

n'avons trouvé que peu de responsables d'équipe qui intégraient volontiers les chercheurs dans le processus de l'élaboration du plan stratégique :

« *Je transmettais l'information, mais [je ne leur demandais pas d'y répondre]* » (REP15)

Ainsi ils travaillaient de façon solitaire :

*Donc là sur ça, moi ce que j'ai dit à la fin, ben voilà ce qui a été remonté* (REP1)

« *Donc c'était demandé aux responsables d'équipe* » (REP 9)

« *Oh la plupart du temps je l'ai fait un peu moi-même* (REP12)

Un autre verbatim est intéressant, car il montre que le responsable d'équipe n'a pas intégré son équipe, mais pense que les autres équipes le font : « *Mais souvent les équipes en parlaient à l'intérieur.* » (REP12)

Nous n'avons quant à nous retrouvé ce « souvent » que dans 2 interviews sur 16 (un troisième nous a dit en avoir sûrement parlé en réunion mais sans avoir remonté aucune information par email).

Une des personnes du GT-PSS est plus nuancée sur la capacité aux responsables d'équipe de transmettre cette information, puisqu'elle ajoute qu'une information plus directe à pris le relais. Le mot employé est « mais » et non « et », ce qui nous laisse penser que cette personne aurait pu aussi dire « et au cas où, ... » :

« *Les REP ont transféré l'email mais il y a eu également d'autres canaux d'information. Par exemple [le DGD-S] avait fait le tour des centres et en a discuté directement avec les chercheurs.* » (GT-PS1)

Seul un seul responsable d'équipe nous a expliqué que la lecture du plan stratégique pourrait avoir un intérêt motivationnel :

« *Pour les aider et les motiver. Je pense que quand on est doctorant, et qu'on fait quelque chose on est un peu perdu, on sait pas si ce qu'on fait c'est utile, et quand on voit le texte national avec marqué c'est vachement important de faire ça.... Bah on se dit ah bah c'est cool ce que je fais !* » (REP9)

Or ce même responsable d'équipe nous a expliqué que les permanents de leur équipe ne lisaient pas le plan stratégique, sauf au moment de leur recrutement. Cette remarque été donc faite après réflexion et au conditionnel.

Cette information est donc d'un type particulier : pour le responsable, elle n'est pas indispensable à la vie de l'équipe, et il n'est donc pas indispensable d'inclure les chercheurs permanents dans une réflexion bottom-up. En conséquence, cette information peut rester au niveau du responsable d'équipe.

### 3.3.2 Des éléments de pratique associés

Nous avons cherché à comprendre sur quoi reposait concrètement cette différence.

Certains responsables d'équipe que nous ont expliqué qu'ils n'impliquaient pas leur équipe pour les « protéger » :

« *Je crois que les équipes servent aussi à ça, protéger les gens en quelque sorte* » (REP8)

« *Je considère que tout ça c'est pénible, inutile et qu'il faut protéger un chargé de recherche* » (REP13)

Mais de quoi les protéger ? Principalement d'une perte de temps :

« *ça serait de la perte de temps* » (REP1)

« *Et aussi ne pas le démoraliser avec la rédaction des textes qui vont aller nulle part.* » (REP13)

Le temps consacré au plan stratégique n'est pas valorisé. Il vient au contraire au débit d'un temps consacré à la science, déjà constraint.

⇒ Cette information a donc effectivement un statut particulier, elle génère une perte de temps.

Et pour les « protéger », certains stoppent l'information à leur niveau de responsable d'équipe.

« *Et donc ça c'est fait, c'est demandé aux responsables d'équipe, c'est pas demandé à la base.*

*Alors après les responsables d'équipe ils font ce qu'ils veulent. Ils peuvent demander à leur équipe ou faire ça dans leur coin, ou détruire le mail, enfin ils font ce qu'ils veulent quoi.*

*Mais la question est posée aux responsables d'équipe ça c'est la hiérarchie d'Inria.* »

(REP11)

Font-ils alors le bien des chercheurs malgré eux ? Nous avons eu deux réponses. La première concerne un chercheur permanent satisfait de ne pas s'être impliqué, la seconde un chercheur satisfait de s'être impliqué.

\* Le premier :

« *Ça m'arrange parce que c'est bien d'avoir une réflexion stratégique, mais moi je suis encore un stade où peut-être que ça doit représenter 10 % de mon travail. Je veux être encore un gros producteur de science, je veux avoir le temps de me consacrer à mon cœur de métier. [Je ne veux pas] m'impliquer trop dans les décisions, ça me m'intéresse pas.* » (CP5)

Pourtant ce même chercheur nous déclarait aussi :

« *Je pense que c'est important, un plan stratégique.* » (CP5)

\* Le second :

« C'est seulement cette année que je suis un peu plus impliqué maintenant, mais effectivement, à l'époque, non je découvrais même, je ne connaissais pas ce que c'était qu'un plan stratégique, je n'avais aucune notion de tout ça, j'ai appris là [en participant]. (CP2)

Ce témoignage en deux temps est intéressant, car ce permanent faisait partie d'un des groupes d'acteurs de l'élaboration du plan stratégique. Et son témoignage nous montre qu'il n'était auparavant pas préoccupé par le plan stratégique. C'est son engagement conjoncturel qui l'a motivé.

Activités comportementales	Bloque ou transmet l'information descendante Bloque l'information ascendante
Activités mentales	Par protection
Connaissance contextuelle sous forme de compréhension ou de savoir-faire	Le chercheur doit mettre tout son temps sur une réussite scientifique

Il nous est difficile de démêler ce qui appartient à la volonté du chercheur de ce qui provient des us et coutumes de l'institut. Un des éléments de réponse se trouve sûrement dans le rôle prépondérant du responsable d'équipe et la forte légitimité qui l'accompagne, comme nous l'avons évoqué précédemment.

**Ce que nous pouvons retenir :** L'information provenant de la praxis Élaboration du plan stratégique n'est pas une information de même statut que les autres. A ce titre, l'information matricielle et invasive observée jusque-là, se trouve quasiment stoppée dans sa circulation.

Elle n'a pas le même statut, car, aux yeux des responsables d'équipes, elle n'apparaît pas être une information de type scientifique. Or l'artefact plan stratégique se veut valoriser à la fois la stratégie réalisée par les équipes, et à la fois la stratégie projetée par l'institut. Un raccourci cognitif pourrait amener à penser que les responsables d'équipe protègent leur équipe du plan stratégique, c'est-à-dire ... de la stratégie nationale. **Or ils ne perçoivent pas le plan stratégique comme le reflet de la stratégie de leur institut.** Ils les protègent dans les faits d'un processus énergivore qui se ferait au détriment du temps consacré à faire de la science, et donc à faire évoluer sa carrière. Le plan stratégique semble finalement avoir le même statut à part que toute autre tâche administrative hors science, le même caractère perturbateur.

## 4 Conclusion de la section 2 : « L'élaboration du plan stratégique »

En mobilisant notre cadre conceptuel, nous avons ainsi étudié les interactions entre la praxis stratégique Élaboration du plan stratégique, des praticiens Groupes d'acteurs et des éléments de pratique sur lesquels s'appuyaient ces groupes d'acteurs, lors de réunions principalement. Nous avons observé comment l'approche collective et co-constructive dont la visée participative est ancrée dès la première réunion amont, avait permis à la praxis de prendre la place, de recruter et de se développer, dans la volonté de s'insinuer dans toutes les strates hiérarchiques de l'institut.

1 L'artefact plan stratégique comporte trois parties : l'une valorise la stratégie actuelle des équipes-projets, l'autre la stratégie projetée par l'institut (les « défis »), la troisième connecte Inria et les enjeux sociaux.

C'est sur le rôle de ces deux premières que se crée une certaine confusion. Ainsi, nous avons pu faire ressortir qu'une majorité des responsables d'équipes interviewés ne retrouvaient pas la stratégie de leur institut dans l'artefact plan stratégique. Il permet de présenter Inria à ses partenaires mais il n'est pas un outil légitime et représentatif de la science telle qu'elle se fait dans les équipes. Et ce pour au moins deux raisons : ce qui est remonté des équipes n'est ni repris ni synthétisé en l'état, ou à un grain tellement grossier qu'il n'a plus de sens précis ; le pas-de-temps du plan stratégique et celui d'une équipe-projet ne sont pas compatibles, une équipe-projet verra entre deux et trois plans stratégiques dans sa vie sans pour autant infléchir sa trajectoire déjà émergente par nature.

- De plus, l'élaboration du plan stratégique demande énergie et temps. Pour beaucoup d'entre eux, les responsables d'équipes-projets l'assimilent à une perte de temps, dont ils vont « protéger » leur équipe.

Le responsable d'équipe-projet répond à la sollicitation de son institut par devoir, et ce serait une perte de temps pour les permanents de l'équipe si eux aussi devaient y consacrer du temps. Ainsi la majorité des responsables d'équipe-projets « bloque » ou « coupe » la circulation de l'information, pour « protéger » les permanents. Ce faisant, ils coupent la circulation de l'information stratégique de l'institut. Mais pour eux cette information n'est pas de l'information stratégique, dans le sens où elle ne reflète pas la stratégie de l'institut.

Puisqu’elle ne reflète pas la stratégie de l’institut, ce n’est pas de l’information ou du temps scientifique. Ce temps devient ispo facto une perte de temps.

- Bien qu’elles prennent une certaine distance pendant l’élaboration du plan stratégique, certaines équipes vont refuser de ne pas y apparaître.

Pour cela elles vont faire preuve de lobbying interne. Nous avons remarqué que la mobilisation s’est accrue dès que les responsables d’équipes faisaient un lien avec la stratégie de leur équipe : ils faisaient alors preuve d’engagement dans le but d’imprimer leurs axes de recherches lors de l’écriture des défis. Dans l’information circulante, il a été précisé que les « défis » que veut affronter l’institut ne se veulent pas être la somme de stratégies des équipes-projet. Or, certaines équipes usant d’insistance pour que leurs recherches soient aussi mentionnées dans la partie défis ont effectivement fait bouger les lignes, et de fait réduit l’écart entre stratégie projetée par l’Institut et stratégie réalisée ou projetée par des équipes.

Il paraît alors très difficile de faire cohabiter un plan stratégique hors sol ne représentant pas la stratégie des équipes et la stratégie projetée des équipes. Les imprécisions définitionnelles et les multiples objectifs soulevés dès la réunion préparatoire se retrouvent dans les interviews que nous avons menées.

Pendant tout ce temps, il a été communiqué que ce plan stratégique était à destination des parties prenantes externes, ce qui contredit l’acceptation d’une séparation entre stratégie réalisée et stratégie projetée.

La praxis Élaboration du plan stratégique est bien une routine qui semble se modifier régulièrement. En conséquence l’artefact lui-même ne présente pas le même format à chaque fois. La divergence sur l’utilité du plan stratégique pourrait s’expliquer par le fait que l’artefact ne semble pas non plus garder les mêmes objectifs. Il est possible qu’une trop grande diversité des messages à chaque élaboration du plan stratégique ait brouillé la connaissance contextuelle sous forme de compréhension et de savoir-faire qu’ont les responsables d’équipes, et qu’elle soit maintenant difficilement unifiée.

## Conclusion de notre première étude de cas

---

Notre objectif est de comprendre comment le responsable d'une équipe scientifique intègre dans ses pratiques la stratégie de son institut.

Nous nous sommes appuyés pour cela sur deux sous-questions interdépendantes : Comment, dans la pratique, le cadre intermédiaire contribue-t-il à la fabrique de la stratégie de son institut de recherche ? Comment la fabrique de la stratégie d'une organisation publique de recherche implique-t-elle ses cadres intermédiaires scientifiques ?

Ainsi nous avons mis en perspective deux praxis stratégiques, chacune dans leur temporalité. Et dès qu'ils étaient visibles et observables, nous avons mis en exergue leurs points de connexion. Nous avons alors contextualisé les moments de convergence, puis avons décrit les éléments de pratique que les acteurs mobilisaient lors de ces connexions stratégiques. Ces éléments de pratique créent l'interaction stratégique et sont à ce titre des éléments de la pratique stratégique.

Si nous synthétisons l'ensemble de nos résultats dont l'intégralité se trouvent en partie conclusive de chaque section, il apparaît quatre points majeurs :

1. Le responsable d'équipe-projet fait souvent preuve d'une *intention* pour arrimer la stratégie de son équipe-projet à la stratégie projetée de son institut, incarnée par le plan stratégique.

Cette intention peut l'amener à décaler ses résultats (en en omettant certains, par exemple). Cela est d'autant plus intéressant que le discours officiel de l'institut n'encourage pas cet usage. Il ne semble pas non plus la décourager. Le responsable d'équipe-projet gère à sa façon une situation qu'il peut considérer comme ambivalente.

2. La réflexion stratégique de l'équipe-projet, portée par le responsable d'équipe-projet, peut être menée de façon plus ou moins collective suivant les équipes.

Mais la mise en perspective de la réflexion stratégique de l'équipe avec le plan stratégique est menée le plus souvent de façon solitaire par le responsable d'équipe-projet.

3. Le plan stratégique scientifique souffre d'une image floue : il ne représente pas la stratégie de l'institut mais pourtant il est important de s'y retrouver ; il est à destination de l'extérieur mais pourtant détermine des budgets prioritaires internes.

Il souffre aussi d'une ambiguïté : il s'appelle plan stratégique scientifique mais n'est pas considéré comme ayant la même importance qu'une stratégie de recherche scientifique. Il est souvent perçu comme une perte de temps, et c'est à la fois par devoir mais aussi par intérêt que le responsable d'équipe-projet y contribue, sans forcément impliquer les jeunes chercheurs, que l'on coupe donc de la réflexion sur la stratégie nationale. Mais comme le plan stratégique ne représente pas la stratégie nationale, une certaine récursivité s'applique.

#### 4. Il y a juxtaposition de plusieurs stratégies

L'institut mène une réflexion stratégique et élabore un document stratégique pour les cinq prochaines années.

- a) Les équipes font aussi une réflexion stratégique lors de la rédaction de leur document fondateur.

Certaines équipes seront spontanément dans l'axe stratégique décrit par le plan stratégique, certaines en seront plus éloignées. Parmi elles, certaines encore vont afficher une stratégie délibérée cohérente avec le plan stratégique. Nous appelons cette stratégie une « stratégie délibérée écran » (Fig.35).

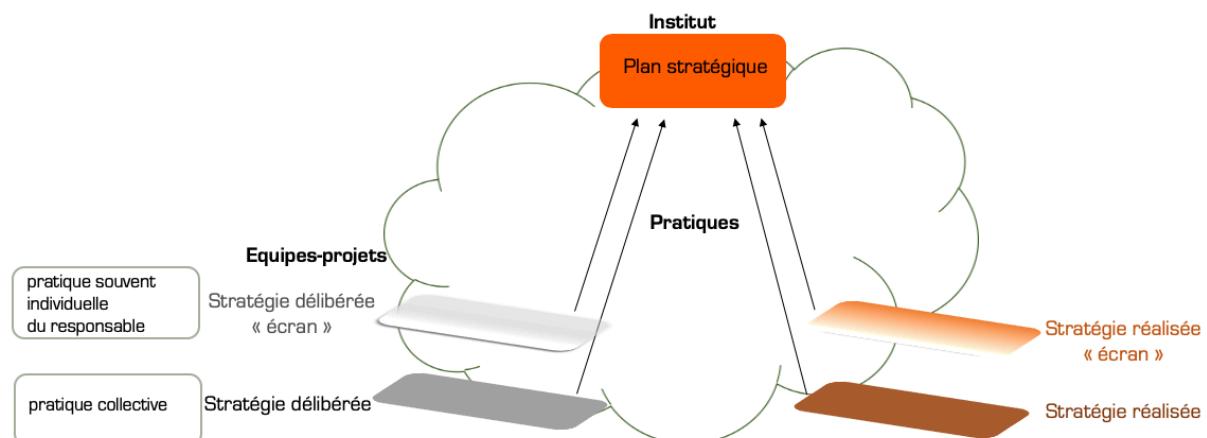


Figure 35 : Les différentes stratégies

- b) Pendant la conduite de leur projet d'équipe, et donc cette fois en termes de stratégie réalisée, certaines équipes se reconnaissent aussi dans le plan stratégique.

D'autres moins, et parmi elles certaines équipes vont afficher une stratégie réalisée plus cohérente avec le plan stratégique. Nous l'appelons ici « stratégie réalisée écran ».

Une organisation à ligne hiérarchique courte devrait accélérer la percolation de la stratégie dans l'institut, et pourtant nos résultats montrent la présence effective de stratégies déconnectées.

# Chapitre 6 – Résultats de la seconde étude de cas : l'Inra

<b>Section 1 : La conduite d'un projet de laboratoire</b>	<b>283</b>
<b>1 En amont du projet d'unité : .....</b>	<b>283</b>
1.1    Une fonction nécessairement pourvue.....	284
1.2    Des activités nouvelles .....	286
1.2.1    Un éloignement de la recherche.....	286
1.2.2    La charge administrative.....	287
1.2.3    La charge managériale .....	287
1.3    Des éléments de pratique associés.....	289
<b>2 Pendant la création du projet d'unité.....</b>	<b>290</b>
2.1    Le travail sur la création du projet d'unité .....	291
2.1.1    Une cohérence organisationnelle .....	293
2.1.2    Une cohérence humaine.....	294
2.1.3    La rédaction de l'introduction.....	295
2.2    Les éléments de pratique associés .....	297
2.3    Connexion entre les niveaux stratégiques .....	298
2.3.1    Le contenu du « chapeau ».....	299
2.3.2    Le lien de proximité avec le Département .....	300
2.3.3    Les éléments de pratique associés.....	303
<b>3 La vie du projet d'unité.....</b>	<b>304</b>
3.1    L'animation de l'unité .....	305
3.1.1    Une animation structurée autour de la remontée de l'information scientifique. 305	305
Des éléments de pratique associés .....	309
3.1.2.....	309
3.2    Des leviers managériaux.....	309
3.2.1    Les ressources humaines.....	309
3.2.2    La centralisation et la répartition des finances.....	310
3.3    Connexion entre les niveaux stratégiques .....	313
3.3.1    Le recrutement .....	313
3.3.2    Les contrats et la communication comme soutiens à la connexion .....	314
3.3.3    Des éléments de pratique associés .....	317
<b>4 Conclusion de la section 1 « La conduite d'un projet de laboratoire » .....</b>	<b>318</b>

## **Section 2 : Elaboration du projet de l'institut**

<b>1</b>	<b><i>Le document d'orientation.....</i></b>	<b>321</b>
1.1	Le circuit de l'élaboration.....	321
1.1.1	Un nouvel objectif.....	321
1.1.2	Des relations inter-acteurs.....	323
1.2	Les éléments de pratique associés .....	326
1.3	Connexion avec les unités .....	327
1.3.1	Les directeurs d'unités .....	327
1.3.2	Les animateurs d'équipe .....	329
<b>2</b>	<b><i>Importance des SSD dans le circuit stratégique .....</i></b>	<b>331</b>
2.1	Lien avec la Direction Générale .....	331
2.1.1	Un alignement stratégique assumé.....	331
2.1.2	Les pratiques de communication .....	333
2.2	Un changement majeur.....	334
2.2.1	L'adaptation du document d'orientation.....	335
2.2.2	Les conséquences de cette adaptation.....	336
<b>3</b>	<b><i>Un point de connexion : les schémas stratégiques de département .....</i></b>	<b>339</b>
3.1	Lien avec l'unité .....	339
3.2	Comparaison d'élaborations de schémas stratégiques.....	341
3.3	Les éléments de pratique associés .....	347
<b>4</b>	<b><i>Conclusion de la section 2 : « L'élaboration du projet scientifique de l'institut ».....</i></b>	<b>348</b>
	<b><i>Conclusion de la seconde étude de cas</i></b>	<b>350</b>

Cette seconde étude de cas va nous permettre de poser la même question de recherche, mais en prenant la perspective d'une structure peu comparable ni dans la taille, ni dans l'organisation interne, ni dans le fonctionnement des unités de recherche.

Le même phénomène qui a émergé de l'analyse des résultats d'Inria, à savoir les piliers structurants que sont les unités de recherche et l'élaboration du projet scientifique de l'institut se retrouve ici, mais sous une forme légèrement différente. En effet, l'organisation des unités de recherche Inra ne correspond pas à celles des équipes-projets Inria, et le projet scientifique de l'institut s'appuie ici très fortement sur les schémas stratégiques de département. Ainsi, cette symétrie va nous amener à présenter nos résultats dans la même logique que ceux de l'étude de cas précédente, mais non de façon similaire (Fig 36).

Nous allons dans un premier temps rappeler ces différences :

L'Inra est un EPST de plus de 8000 personnes, hiérarchisé, stratifié. Les fonctions dans l'institut sont établies, elles amènent à des rôles balisés.

*« L'unité est au cœur du système d'organisation de l'Institut. »*

*« Le directeur d'unité est nommé par le Président sur proposition du chef de département (ou du directeur général délégué à l'appui à la recherche dans le cas des directeurs des services déconcentrés d'appui) émise après avis du président de centre, et en accord avec les établissements partenaires en cas d'unité mixte. Son mandat est calqué sur le rythme des évaluations de l'unité, et il est renouvelable une fois (voire deux dans certaines situations exceptionnelles). L'opportunité de nommer un directeur d'unité adjoint, ou rarement plusieurs, doit être validée avec le chef de département en concertation avec le président de centre. »*  
(Extrait des Principes d'organisation de l'Inra, décembre 2015)

Ainsi, le(s) mandat(s) du directeur de l'unité coïncideront avec l'évaluation HCERES, sauf exception (par exemple obligation de changer de directeur d'unité en cours de mandat).

Ce marqueur temporel sera aussi souvent l'occasion d'élaborer un nouveau projet d'unité, dont la perspective sera évaluée à l'évaluation n et le bilan à l'évaluation n+1.

L'unité est composée d'équipes, dont les projets seront évalués par l'HCERES, mais qui pourtant n'apparaissent pas dans l'organigramme scientifique de l'Inra.

Le supérieur hiérarchique du responsable d'unité est le chef de département, qui reporte directement à la direction générale, principalement via la DGD-S.

Dans les années 1990<sup>81</sup> le pilotage stratégique a été dirigé par et depuis les départements, qui régulièrement élaboraient leur schéma stratégique. En 2010 a été créé un premier plan stratégique national fédérant intentionnellement l'ensemble des schémas stratégiques et se

---

<sup>81</sup> D'après les témoignages oraux que nous avons pu entendre

calant à la même période. Initialement prévu pour couvrir la période 2010-2020, il a finalement donné lieu en 2015<sup>82</sup> à un second plan stratégique couvrant la période 2015-2025.

L'Inra est organisé de façon matricielle (voir partie présentation de terrains), un chercheur est affilié à un département scientifique, et est localisé dans un centre géographique.

Trois documents stratégiques cohabitent : le plan stratégique (appelé Document d'orientation), le schéma stratégique de département et le projet d'unité. Nous n'avons pas intégré à notre étude l'interconnexion des politiques régionales et des schémas de centre car elle n'a pas réellement émergé des interviews. Pourtant, bien que notre objectif ne soit pas de cartographier toutes les relations stratégiques intra Inra, nous y ferons allusion dans les quelques cas où elles seront citées.

En cohérence avec notre première étude de cas, notre objectif est de mettre en lumière les points de connexion entre la praxis « Élaboration du projet scientifique de l'Institut » et la praxis « Conduite du projet d'unité », et de décrire les éléments de pratique associés à ces points de connexion. Or nous devons prendre en compte une autre praxis, celle qui concerne l'élaboration des projets scientifiques des départements, appelés schémas stratégiques de département, car ils ont une importance historique, scientifique et stratégique, même si des changements organisationnels ont peu à peu amené le document d'orientation (nationale) à prendre une place plus centrale, et à porter une vision stratégique de l'institut partagée par tous. Nous y reviendrons pendant nos résultats.

Les trois formats de documents stratégiques (Document d'Orientation, Schéma Stratégique de Département et Projet d'Unité) sont actuellement voulu pour s'aligner, et le fonctionnement centralisé de l'organisation semble y aider.

Actuellement il existe ainsi 1 document d'orientation, 13 schémas stratégiques de département et environ 250 projets d'unité.	 <p>The diagram consists of three rounded rectangles arranged horizontally. The first rectangle is teal and labeled 'Direction Générale' at the top, 'Document d'Orientation' in the middle, and '(1)' at the bottom. The second rectangle is orange and labeled 'Départements Scientifiques' at the top, 'Schéma stratégique de département' in the middle, and '(13)' at the bottom. The third rectangle is blue and labeled 'Unités' at the top, 'Projet d'unité' in the middle, and '(± 250)' at the bottom.</p>
--	--

<sup>82</sup> Pour coïncider avec la date du renouvellement du mandat du PDG

Il est un autre document stratégique dont nous devons tenir compte, celui du projet d'équipe, qui est central dans le projet d'unité. Ainsi, pour mieux comprendre comment le directeur d'unité intègre la stratégie de son institut, nous devrons tenir compte des deux autres praxis stratégiques que sont l'élaboration du schéma stratégique de département et du projet d'équipe. Nous étudierons alors également les pratiques activées par le directeur d'unité pour intégrer les projets d'unité d'une part, et pour se relier au schéma stratégique de département d'autre part (Fig. 36).

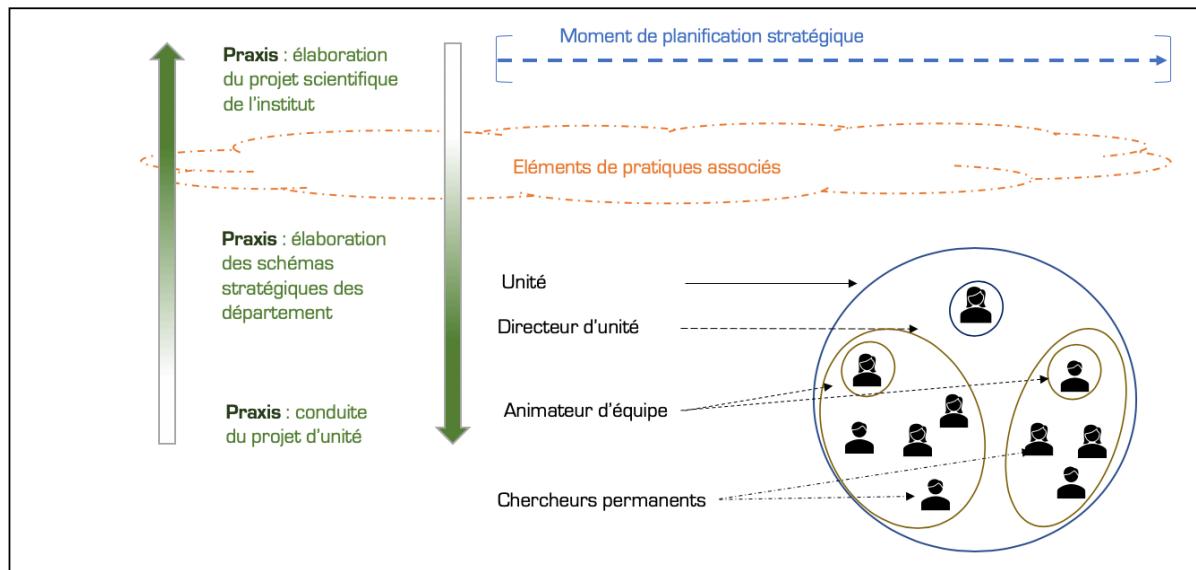


Figure 36 : Schéma spécifiant les 3 différentes praxis

En cohérence avec notre première étude de cas, nous allons structurer cette seconde étude de cas en deux sections.

Dans la première section, nous nous plaçons du point de vue du projet d'unité, que nous mettrons en perspective avec l'élaboration du document d'orientation. Nous caractériserons certaines des **pratiques** individuelles du praticien « directeur d'unité » dans la mise en œuvre de la **praxis** « conduite du projet d'unité ». Afin de spécifier l'entièreté de la praxis « Conduite du projet de l'unité », qui est un type de comportement routinisé, nous l'avons cette fois encore analysée dans sa dynamique et de façon chronologique.

A cette occasion, nous observerons comment le directeur d'unité intègre le projet des équipes. Nous verrons que lors de la conduite du projet d'équipe, le directeur d'unité assimile fortement la stratégie de l'Inra à la stratégie des départements dont il dépend, et qu'il se connecte principalement à ceux-ci.

Ainsi, les points de connexion qui ressortent sont le document projet d'unité, l'évaluation HCERES et les recrutements, ainsi que dans une certaine mesure la relation avec la direction des départements. Nous isolerons les éléments de pratique spécifiquement mis en œuvre au moment des points de connexion. Ainsi nous répondrons par une nouvelle perspective à notre première sous-question de recherche : comment, dans la pratique, le cadre intermédiaire contribue-t-il à la fabrique de la stratégie de son institut de recherche ?

Dans la seconde section, nous nous plaçons du point de vue de l'élaboration du document d'orientation, que nous mettrons en perspective avec l'élaboration les schémas stratégiques de département. Nous observerons alors une construction en deux temps de l'axe stratégique de l'Inra : une première interaction direction générale / chefs de département puis une seconde interaction chefs de département (ou direction du département) / directeurs d'unité et autres chercheurs. Nous répondrons alors à notre seconde sous-question de recherche : comment la fabrique de la stratégie d'une organisation scientifique implique-t-elle ses cadres intermédiaires scientifiques ?

Ces deux temps seront étudiés à partir des éléments de pratique activés par les acteurs que sont la direction générale, les chefs de département et les chercheurs participants aux schémas stratégiques. Nous verrons que ces deux temps révèlent deux sortes de pratiques non identiques mais complémentaires.

Enfin, il est à nouveau important pour nous :

- de préciser que nous avons volontairement écrit « au masculin » tous les verbatim de façon à toujours mieux préserver l'anonymat total des répondants et par souci d'homogénéisation avec notre première étude de cas.
- d'expliquer le vocabulaire employé. Ainsi les répondants utilisent souvent les acronymes suivants :
  - Docd'or pour Document d'orientation (le plan stratégique de l'Inra)
  - SSD pour le Schéma stratégique du département
  - CD pour chef de département
  - DU pour directeur d'unité (ou directeur de laboratoire)
  - Animateur d'équipe (AE), qui est le nom et la fonction exacts des responsables d'équipe Inra.
  - CP pour les chercheurs permanents des équipes

## Section 1 : La conduite d'un projet de laboratoire

Le cycle de vie de l'unité peut être long, c'est donc le projet d'unité qui va rythmer son évolution.

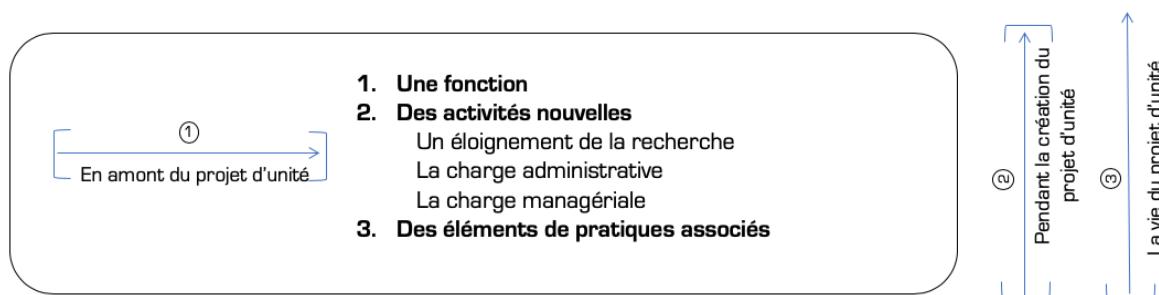
Nous nous intéresserons dans cette partie au rôle du directeur d'unité dans la formation de la stratégie de l'Inra, et en cela à ses relations avec les équipes, le chef de département et les schémas stratégiques de département. En effet, l'organisation matricielle de l'Inra est à prendre en compte. Nous nous focaliserons sur le projet d'unité, et préciserons le rôle du directeur d'unité dans la relation stratégique. Pour faciliter une mise en perspective de nos deux études de cas, nous suivrons ici aussi une lecture chronologique de la conduite du projet de l'unité.

Dans un premier temps nous reviendrons sur l'amont de la création du projet d'unité, et plus particulièrement les attributions d'un directeur d'unité.

Puis nous nous intéresserons au moment précis de la création du projet d'unité et les interactions avec les autres niveaux stratégiques.

Enfin, nous poursuivrons le cycle de vie de l'unité, et mettrons en exergue les points de connexion avec la stratégie nationale de l'institut.

### 1 En amont du projet d'unité :



L'unité n'est pas un projet à durée limitée avec une fin programmée, mais le mandat du directeur d'unité l'est.

Il est même très codifié :

« *On ne fait pas plus de 2 mandats* » (DU2)

« *Et la question qu'on s'était posée, c'est est-ce qu'on pourrait être par exemple un collège de personnes pour diriger une unité ? Non, il faut que ce soit nominatif* » (DU4)

Toute la question revient alors à savoir qui va diriger l'unité pendant les quatre ou cinq années qui suivent une fin de mandat.

Dans un premier temps, nous étudierons ce qui pousse un directeur d'unité à accepter la fonction.

Dans un second temps nous regarderons plus précisément les réticences et nouvelles activités que le directeur d'unité effectue.

Enfin dans un troisième temps nous mettrons en perspective les éléments de pratique mobilisés dans ce moment intégrateur.

## 1.1 Une fonction nécessairement pourvue

Deux exigences cohabitent donc : la fonction doit être pourvue et le directeur d'unité ne peut pas faire plus de deux mandats. Les nominations vont donc faire concrètement apparaître plusieurs cas de figure, dont majoritairement ce que nous appellerons une filiation naturelle.

### a) 1<sup>er</sup> cas de figure : une filiation naturelle

Dans le cas de 3 des 7 directeurs interrogés, l'ancien directeur recommande et nomme le nouveau, tout cela se fait avec harmonie, « naturellement ».

« *L'ancienne directrice m'a demandé si j'étais candidat pour prendre sa suite à la direction de l'unité, et j'ai dit oui.* » (DU6)

« *[L'ancienne DU] n'avait pas l'intention de continuer. Donc, dès presque le début de l'année précédente, elle a commencé à m'en parler, si je serais d'accord pour prendre la suite ; et j'ai accepté auprès du département.* » (DU3)

« *Il n'y a pas vraiment eu réellement de discussion, il n'y avait pas non plus énormément de candidats, donc c'est le DU précédent qui avait proposé que ce soit moi qui prenne la suite, les tutelles ont été d'accord, moi aussi, l'unité ..., donc bon, c'est comme ça que je suis devenu DU.* » (DU1)

Dans un cas précis, la personne a même été désignée d'office, sans discussion ou consentement préalable : il était le seul directeur de recherche de l'unité, et, dans l'esprit de l'ancien DU il n'y avait pas de doute, il devait dès lors assumer le rôle de directeur d'unité dans le prochain mandat.

« *Et, sans qu'il m'en ait parlé, en réunion chercheurs, il a annoncé à tout le monde que c'était moi qui allais lui succéder. (Rires) donc... C'était un petit peu compliqué.* » (DU5)

Un des DU interrogés a néanmoins décidé de faire bouger la règle établie en organisant des élections, alors même qu'il n'était que seul candidat. Ce qui montre une certaine élasticité du système de (re)production des DU. Ce changement de pratiques vient d'un élément extérieur à l'Inra puisqu'il s'agit en l'occurrence d'un Professeur des Universités. Il y a donc ici

importation d'un nouvel élément de pratique, qui va enrichir les éléments de pratique existants.

« *Le premier directeur de l'unité a nommé le suivant, enfin a proposé à l'Inra le suivant sans qu'il y ait de concertation à l'échelle de l'unité, et puis le suivant ça été la même chose en fait. Il n'y a pas eu vraiment de concertation. Bon moi, il se trouve que j'étais candidat, voilà, mais moi j'ai souhaité qu'il y ait un vote à l'échelle de l'unité. Donc on a fait ce vote dans le cadre de notre conseil d'unité.*

*On a fait des élections, pour la première fois, parce qu'avant ce n'était pas comme ça. [...] Nous, à l'université, on est habitués à voter en fait. On est plus dans le mode 'on vote' : on vote pour les conseils, on vote pour le président, on vote... Donc on n'est pas du tout habitués à cette nomination qui peut devenir une cooptation. Alors que parfois l'Inra ils voient ça de manière différente. Pour eux, la nomination c'est mieux ; en fait ce n'est pas considéré de la même façon. »* (DU2)

b) 2<sup>nd</sup> cas de figure : une forte hésitation

Malgré la double contrainte, les candidats à la fonction ne sont pas toujours faciles à trouver. Ainsi, l'un d'entre eux va refuser le plus longtemps possible le mandat, et deux autres vont conditionner leur acceptation :

1. Refuse, mais « perd » à l'usure :

« *Et on s'est battus pendant de trois mois pour ne pas devenir DU. C'est moi qui ai perdu. Donc on s'est battus quelques temps, Jean et Valérie<sup>83</sup> ne donnaient pas des signes d'avoir envie de lâcher, moi non plus au début, en me disant ce n'est vraiment pas raisonnable : si je rajoute DU, en plus de l'enseignement et de la recherche, ça finit par faire beaucoup, c'est pas raisonnable du tout.* » (DU7)

2. Négocie :

« *Et j'ai changé après avec [le Chef de département] par téléphone et je lui ai dit en fait mes conditions.* » (DU4)

3. Accepte pour garder l'Inra comme tutelle de l'unité :

« *L'Inra nous avait fait comprendre qu'ils voulaient bien continuer avec nous à condition qu'il y ait un changement, Il fallait que la direction [de l'unité] change.* » (DU2)

Il ressort de ce système un autre élément, qui facilite une certaine routinisation : très souvent, le nouveau DU a auparavant été DU adjoint ou animateur d'équipe. Nous nous trouvons face ici à un modèle marqué par la promotion interne et par le fait de gravir les échelons dans la hiérarchie du management scientifique : devenir directeur d'unité bénéficie alors d'une forte

---

<sup>83</sup> Les prénoms ont été changés

probabilité d'occurrence. Ceci peut aussi expliquer ce que nous qualifions de « volontariat passif ».

## 1.2 Des activités nouvelles

Pour autant il devient intéressant de nous pencher sur les réticences émises à la prise de fonction. Pour obtenir ces données, nous avons alors dû mêler les verbatim reflétant les réflexions avant et après la prise de fonction. Ces réticences ne semblent pas être un frein à la prise de fonction, mais peut-être plutôt un frein à un second mandat.

Ce qui ressort principalement en est l'éloignement des recherches, plus que la charge administrative qui semble être attendue et prévue.

Mais c'est finalement à travers une troisième tâche, très managériale, que nous avons découvert l'ampleur de la fonction de directeur d'unité.

### 1.2.1 Un éloignement de la recherche

La fonction du DU semble éloigner les chercheurs de leur cœur de métier scientifique.

*« Très peu pour les recherches. La recherche en elle-même trop peu. Je suis trop frustré. Mais là, je fais de l'animation de la recherche quoi. J'adore être à la paillasse, j'arrive très peu à le faire. Et ça, ça me manque. Oui 10 % [de recherche]. »* (DU2)

Ils gardent alors souvent une fonction de co-directeur de thèse en parallèle, ce qui leur permet de garder un pied de la recherche.

*« Après, voilà, l'autre question, et c'est un peu le raisonnement qu'avait fait mon prédécesseur, c'est de se dire globalement si je rempile 5 ans, je fais une croix sur la recherche. [...] C'est sûr que mon lien direct avec la recherche, c'est plutôt dans le cadre d'encadrement ou de co-encadrement de thésards. »* (DU1)

*« Et bien là pour ces quatre premiers mois, j'ai fait beaucoup d'administration, j'ai fait le minimum vital au niveau sciences, c'est-à-dire encadrer mon doctorant. [...] Mais pour l'instant je suis peut-être 20 % recherche. Mais j'espère que ça va quand même évoluer. »* (DU3)

*« Je suis sollicité plus pour régler des problèmes de portes qui ne fonctionnent pas, de travaux qui ne sont pas en temps et en heure que pour parler de sciences, quoi. Et ça c'est très frustrant pour un directeur d'unité. Si je veux savoir ce que font mes chercheurs, il faut que je lise leurs publications. Il y en a très peu qui viennent me parler de science. »* (DU5)

Mais cet éloignement peut ne pas être totalement subi, et au moins un des directeurs d'unité interrogés s'attache à garder la maîtrise de ce point :

*« Oui, [il me reste une fonction scientifique] Je m'y attache. Il y a plusieurs choses : il y a l'intérêt personnel, il y a le crédit. Tu as plus de crédit si tu es un directeur qui a une activité*

*scientifique. Tu peux être le meilleur gestionnaire du monde, le meilleur responsable de ressources humaines etc. mais quand tu es directeur d'une unité INRA, si tu n'as pas également du crédit scientifique, tu fais moins bien le travail, clairement. Tu peux pas demander aux gens d'être porteur d'un projet scientifique, de leur demander de publier etc. etc. si toi-même, tu fais pas le job »* (DU6)

### 1.2.2 La charge administrative

De façon étonnante, il ne nous a pas semblé percevoir que la charge de travail administratif soit un critère discriminant. Un lien peut sans doute être fait avec le faible pourcentage de temps que les directeurs d'unité consacrent à la recherche en tant que telle, ils ressentiraient alors différemment leur charge administrative.

*« Non je peux pas dire je suis surpris [de la charge de travail administratif] puisque j'étais largement averti. Mais c'est vrai que c'est très chronophage. »* (DU3)

Seul un de nos répondants a manifestement souffert d'une charge administrative très lourde :

*« Moi c'est une charge, en particulier la charge administrative qui me pèse beaucoup et pour laquelle je freinais énormément. »* (DU5)

La définition même de la fonction, très balisée, est connue de tous. Et elle semble surtout acceptée comme telle.

### 1.2.3 La charge managériale

Alors qu'elle n'a pas été à proprement citée, ou sinon corrélée explicitement avec la charge administrative, il est apparu une autre charge que nous avons appelée 'charge managériale'.

En effet nous avons été frappée de voir à quel point les réorganisations d'unités semblaient communes. Il s'agit ici principalement de fusion d'unités, modèle de réorganisation qui s'est répandu ces dernières années, amenant même pour certaines le concept de TGU (Très Grandes Unités).

Dans les 7 interviews réalisés, 4 prises de fonction sont ainsi faites sur fond de réorganisation de l'unité de recherche :

*« Donc il n'y avait plus de directeur d'unité, donc ça c'est aussi ce qui a favorisé le fait qu'ils étaient favorables à une fusion, pour trouver un directeur d'unité. »* (DU5)

*« Et pendant tout [une année] il y a eu construction du projet. Après l'HCERES, on a viré le DU qui était en place, Reconstruction, et gouvernance avec le futur DU. Le CD a nommé le DU actuel en lui disant : 'Entoure-toi de tout le monde'. Donc lui il a mis tous les scientifiques autour de la table, 15, pour faire quelque chose pour essayer d'organiser, de structurer etc. l'unité, restructurer, apporter un peu de liant. »* (AE1)

« *On a eu des retours du département qui était positifs sur la nouvelle organisation [...] Et puis suite aussi à ces grands changements, on a été accompagnés par un cabinet extérieur pour l'accompagnement au changement. [...]* » (DU3)

Les relations sont très étroites avec le centre géographique Inra puisque l'unité y est implantée. Il est étonnant dans ce témoignage de voir qu'un cabinet de conseil va accompagner le changement créé à l'occasion de la réorganisation. De notre expérience, les chercheurs ne sont pas familiers avec ce type d'aide. Il apparaît d'ailleurs dans ce témoignage une réaction différenciée suivant qu'elle provient de la direction du centre géographique ou de la direction du département, c'est-à-dire la hiérarchie scientifique.

« *C'était une proposition du centre, du président de centre et du département. Mais le département était moyennement convaincu quand même.* »

« *On a changé de projet d'unité, on a notre nouveau projet d'unité qui a démarré aussi avec la direction, au 1er janvier; Il y a eu un peu de coaching du nouveau DU, ce qui n'était pas inutile. [...] Il y a eu des réunions pour accompagner justement cette fusion des deux sites [...], un des points un peu délicats du projet d'unité, et puis pour accompagner le sentiment d'appartenance à un groupe et clarifier les missions du centre de ressources [...]* » (DU3)

Dans l'un des cas, le nouveau DU refuse même de gérer une seconde fusion à son arrivée, arguant que la précédente est tout juste intégrée par le laboratoire :

« *[année] : 2 unités fusionnent et se disent, il faut qu'on recréer ex nihilo complètement une structure. [...] Donc ils nous avaient dit au dernier tour vous fusionnez [encore]. Et nous on a dit non.* » (DU7)

Le dialogue directeur de laboratoire - chef de département est alors très fort. Il arrive même que ces réorganisations ne soient pas totalement faites en concertation avec les animateurs d'équipe, pourtant concernés :

« *Parce que là c'est très opaque. Très opaque. Aucune information. C'était entre lui et le chef de département. Donc un travail pour refaire la gouvernance, pour travailler sur un nombre d'équipes...* » (AE1)

Ces réorganisations ont lieu la majorité du temps au moment du nouveau projet présenté à l'évaluation HCERES :

« *[C'est à l'occasion de l'évaluation que nous avons montré un nouveau projet], pour redynamiser, pour qu'il y ait un vrai projet, que ça nous mette en perspective. Pour aussi au niveau organisationnel faire des équipes plus grandes, parce qu'on était un peu en limite ..., dans des petites équipes, il y avait un peu un sentiment de défaut d'animation. Donc voilà on avait envie de se regrouper pour plus interagir* » (DU3)

### 1.3 Des éléments de pratique associés

Ce sont des éléments de pratique de type connaissance du contexte qui ressortent pour beaucoup de cette première période. Les règles sont là, tout le monde les connaît, elles sont reproduites. Elles amènent à accepter des activités comportementales telles des activités managériales. Le contexte facilite une montée en compétence en fournissant des formations ou des accompagnements spécifiques.

Tableau 22 : *Eléments de pratique associés à la prise de fonction*

Activités comportementales	Négocie Fait voter Manage une réorganisation Fait du travail administratif (co)encadre un doctorant Suit des formations ou un accompagnement sur le management des unités Volontariat passif pour prendre la fonction
Activités mentales	Accepte le système de promotion Est nommé Monte dans la hiérarchie Accepte ou repousse une nouvelle fusion
Connaissance contextuelle sous forme de compréhension, de savoir-faire, d'états émotionnels et motivationnels	Reproduit les règles établies Par devoir Intègre une hiérarchie scientifique provenant du département

Nous percevons un fort poids de la connaissance contextuelle, qui incite à prendre le relais du directeur précédent par devoir. Les activités sont alors au diapason et aident à maintenir le système de promotion établi.

#### Ce que nous pouvons retenir :

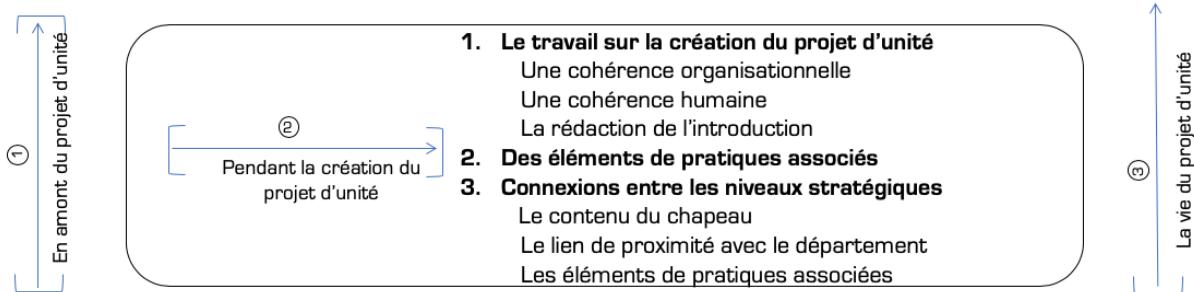
En amont de la praxis Conduite du projet d'unité se révèle un comportement très codifié dans une organisation structurée. Bien que la possibilité de dire non soit évidemment ouverte à chaque étape, il apparaît un chemin de promotion interne assez balisé : animateur d'équipe, directeur d'unité adjoint puis directeur d'unité. La progression de carrière reste dans une majorité des cas assez convenue, et la nomination à la fonction de directeur d'unité ne surprend pas. Le choix porte d'une part sur accepter ou non ces nouvelles responsabilités, et d'autre part sur la durée pendant laquelle l'individu va l'exercer (un ou deux mandats), tant il est établi que la fonction doit être assurée.

Cette fonction est une vraie fonction managériale, pour lesquelles des formations sont données et qui vont aider à appréhender un nouveau métier.

L'individu risque de passer de chercheur à gestionnaire (d'affaires de recherche), voire organiser des fusions d'unités, alors de lui-même il va garder des liens avec ses propres recherches, comme par exemple le co-encadrement de doctorant ou dans de rares cas l'animation d'une équipe scientifique.

Nous allons étudier le moment même de la création du projet d'unité.

## 2 Pendant la création du projet d'unité



La création du projet d'unité est une pratique récurrente du directeur d'unité, qui à l'image de sa prise de fonction, va très souvent coïncider avec une évaluation HCERES.

Ce n'est pas systématisé : en effet, nous avons une unité (sur 7) qui, par la volonté de ses tutelles a dû fusionner en cours de mandat. Auquel cas l'évaluation HCERES s'est recentrée sur le projet scientifique et non sur le projet de fusion.

L'évaluation HCERES concerne chacune des équipes en plus du projet d'unité : seront donc auditionnés les équipes (principalement les animateurs d'équipes) sur leur projet d'équipe puis le directeur d'unité sur son projet d'unité (voir en annexe un exemple d'un planning d'une évaluation HCERES, avec fusion de 3 unités en une).

*« Au niveau de l'HCERES il y a une présentation par équipe (en plus d'une présentation globale de l'unité). L'animateur d'équipe fédère la rédaction du bilan et porte le projet d'équipe. A ce titre, il peut être amené à faire un exposé devant les membres du jury HCERES (pour présenter le bilan et/ou le projet) et répondre aux questions pour son collectif. » (AE3)*

Le rôle de l'HCERES est confirmé par deux directeurs d'unité :

*« A l'Inra, on est vraiment dans de l'évaluation de conseil, j'ai jamais entendu qu'une unité Inra devait complètement disparaître à cause d'un mauvais bilan HCERES. Des fois, ça a été tangent mais ça ne s'est jamais fait, il me semble. » (DU6)*

*« L'HCERES n'émet qu'un avis. Et après ce sont les tutelles, à partir de l'avis de l'HCERES, [qui peuvent] me dire OK on va dans le sens, on suit l'avis de l'HCERES ou pas. Ce n'est pas la*

*loi gravée dans le marbre. Si l'HCERES dit non il ne faut pas aller là, si les tutelles considèrent que oui, on peut quand même continuer. Mais oui globalement aujourd'hui l'évaluation c'est plutôt une évaluation conseil.» (DU1)*

L'évaluation HCERES est un des points de connexion entre les niveaux stratégiques. Le document remis au moment de l'évaluation a comme particularité de contenir souvent le document présentant l'organisation du laboratoire, qui sera lui aussi un point de connexion.

Dans un premier temps nous verrons le travail effectif que fait le directeur d'unité pour valoriser son unité autour de ce moment.

Dans un second temps, nous préciserons la nature du lien unité/département lors de l'évaluation.

## 2.1 Le travail sur la création du projet d'unité

La **cohérence** est bien le leitmotiv de cette préparation à l'évaluation :

*« Par exemple quand il y a trois équipes comme ça : en fait on doit aussi montrer qu'on est capable d'interagir, que les équipes interagissent entre elles. Et il ne s'agit pas de faire trois équipes qui sont complètement indépendantes, il s'agit de montrer qu'il y a la cohérence dans l'ensemble et donc il y a des interactions possibles. Et effectivement il y a des interactions possibles. Donc il faut savoir les nommer, les formaliser, et en connaître aussi les limites. Donc c'est tout ça qu'ils cherchent à creuser, à savoir, et puis à nous encourager, à plutôt à continuer les interactions parce qu'ils pensent que ça peut être porteur de, d'un 'plus' au niveau scientifique » (DU2)*

Ce projet va donc montrer une cohérence à l'échelle de l'unité. La matière première va toujours provenir des axes de recherche des équipes, qui seront moteur dans la définition du projet<sup>84</sup> :

*« Ça ne vient pas du directeur de l'unité. Ça part vraiment de la base » (DU2)*

Un autre DU confirme :

*« Non, je n'ai pas à [m'immiscer] dans le projet d'équipe. Ils seraient en droit de ne pas l'accepter.*

*On peut avoir des équipes [qui sont autonomes] de leur DU sur la manière de conduire un projet scientifique, oui, clairement, à l'Inra. Mais ça vaut à tous les niveaux, c'est 'Faites ce que je dis de la manière dont vous voulez'. Donc y a 10 000 manières de répondre au projet scientifique... euh, et 10 000 manières d'y parvenir. » (DU6)*

---

<sup>84</sup> Il peut aussi exister le cas d'unité sans équipe.

Pour ce faire, il est ressorti de nos entretiens des pratiques assez unifiées :

1. Une réflexion collective,
2. Une adaptation, à l'échelle de chaque équipe,
3. Une reconstruction collective,
4. Puis un écrit récapitulatif (= le projet d'unité) présenté aux évaluateurs. Il est composé d'un « chapeau » et du projet scientifique

*« On s'était dit collectivement qu'on pouvait répartir ces grands axes là, et après on avait fait le projet scientifique à l'intérieur de chaque équipe » (DU7)*

*« [S'il y a un changement fort dans une thématique scientifiques] il faut que le directeur d'unité soit d'accord pour en parler et pour que le projet d'unité soit réévalué à l'aune de ces révisions des projets d'équipe.*

*Ça marche dans les deux sens. Un projet d'équipe, il se construit au cours... il a une vision descendante et puis y a du bottom up et du top down. Et ça fait toujours des informations croisées entre le top down et le bottom up qu'il faut qu'on utilise à notre profit. » (DU6)*

*« Après il y a une deuxième phase de présentation du projet à l'ensemble de l'unité, avec les techniciens, [...] parce qu'il fallait bien sûr embarquer toute l'unité » (DU3)*

Deux animateurs d'équipe de deux unités différentes confirment leur place prépondérante dans le projet d'unité :

*« On a chacun travaillé dans les équipes sur les projets, et ensuite je présentais par exemple au conseil scientifique le projet etc. Discussion, amendement ou pas. » (AE1)*

Du point de vue des DU, il s'agit sans aucun doute d'animer un travail collectif dont le matériau est le projet des équipes :

*« On s'est appuyés sur la formation des DU qu'on avait suivie [...] Donc, ce qu'on a organisé [avec] nos responsables d'équipe, plus quelques chercheurs qu'on avait identifiés comme étant à potentiel dans l'unité, et ce qu'on a demandé aux équipes, c'est de faire leur bilan, dans un premier temps ; Puis : Construction des perspectives.[...] on partage les perspectives, on discute de manière à refaire évoluer encore les choses en collectif, en mettant de la cohésion, pour présenter l'ensemble bilan plus perspectives à notre conseil scientifique, constitué pour moitié de gens académiques et pour moitié d'industriels. [...] on récupère leur regard, leurs recommandations etc. et on a encore l'été pour faire évoluer notre bilan et surtout notre projet. » (DU7)*

*« Ça va être chacun des trois animateurs qui seront, du coup, responsables de la rédaction de chacune des trois parties. Mais nous (DU et DUA) on interviendra quand même dans la façon de faire, dans la vision, le choix des thèmes » (DU1)*

Dans ce travail collectif et participatif, il semble qu'il y ait une constante : la visibilité de tous. L'objectif n'est alors pas de donner juste à voir une organisation cohérente, mais aussi qu'elle reflète le travail de tous les permanents.

« *Tout le monde doit s'y retrouver. [...] ça c'est la règle dans la maison* » (DU6)

« *Pour construire un projet d'unité, pour rassembler tout ça, c'est assez complexe donc il a fallu qu'on voit très large et on a créé des axes qui rassemblaient tout le monde et qui étaient transversaux aux équipes* » (DU3)

⇒ Le travail est à la fois basé sur les remontées des équipes, mais de plus il est revendiqué comme très inclusif.

### 2.1.1 Une cohérence organisationnelle

La double contrainte (projet commun et visibilité de tous) peut amener certaines unités à une remise à plat organisationnelle.

L'objectif est de montrer que chaque équipe a sa place dans l'unité et que l'unité est structurante.

Pour cela, il suffit parfois de présenter le travail de chaque équipe, unifié dans un projet commun. Mais les axes de recherche ne se prêtent pas toujours à une présentation simple, auquel cas l'organisation de l'unité devra être repensée, avec par exemple un accent mis sur les objectifs et/ou le nombre des équipes.

Cette restructuration scientifique de l'unité demande au responsable d'équipe de faire un réel travail managérial de réorganisation.

La réflexion peut porter sur une organisation par objet de recherche ou par thématiques de recherche (telle une organisation par produit ou par marché), par exemple en passant de l'un à l'autre.

Il pourra alors y avoir un impact sur le nombre d'équipes :

« *Précédemment c'était surtout l'objet de recherche donc l'espèce pour nous, donc une équipe [légume]<sup>85</sup>, une équipe ([légume], une équipe ([légume]<sup>86</sup>, je simplifie un peu mais c'était quand même un axe fort dans la construction de ces équipes ; et là on passe plutôt à des équipes thématiques ; donc il y a 2 grandes équipes scientifiques qui regroupent les cinq précédentes.* » (DU3)

---

<sup>85</sup> La thématique de recherche a été anonymisée et remplacée au hasard par le mot 'légume'. Il ne représente donc pas les recherches et n'est là que pour faciliter la lecture.

Il se peut aussi que ce travail d'organisation par axe thématique ne soit construit que virtuellement, dans l'unique objectif de faciliter la présentation de l'unité à l'HCERES. Ainsi cette grosse unité avec plus de dix équipes :

*Donc du coup, je pense que là on va plutôt faire une présentation par champs thématiques. Et donc, dans chaque champ thématique on va expliquer la thématique du champ et on l'illustrera avec des résultats par les différentes équipes. Quitte à ce qu'éventuellement on fasse une petite annexe où chaque équipe reprend un peu les choses. Mais la présentation globale, je pense que j'aimerais mieux qu'on la fasse par champ thématique, où on a aussi identifié ce qu'on appelle des fronts de recherche prioritaires, et sur lesquels on peut peut-être aussi faire une présentation par ses fronts-là. (DU1)*

⇒ Véritable travail de réflexion collective, cette organisation doit permettre à l'unité de montrer à l'HCERES une meilleure organisation.

### 2.1.2 Une cohérence humaine

L'évaluation HCERES crée donc l'occasion de mettre à plat l'organisation de l'unité. Mais cette réorganisation scientifique ne peut vivre sans cohésions relationnelles.

Ainsi, le projet final n'aboutira qu'après prise en compte de l'imbrication des facteurs scientifiques et humains. Le critère de « l'entente » est prépondérant dans le monde de la recherche : les chercheurs, spécialisés sur leurs axes de recherche, sont amenés souvent à se côtoyer pendant de très longues années. Des inimitiés (fortes) peuvent se créer.

*« Des histoires de personnes, des histoires de thématiques scientifiques, parce qu'il y avait une autre logique aussi dans la construction des équipes. (DU3)*

*« Alors le problème, c'est que pour constituer des équipes, quand tu es directeur d'unité et que tu as affaire à un passif, un historique qui est compliqué, il n'y a pas seulement que le côté scientifique qui est à prendre en compte, il y a le côté humain. Il faut aussi savoir que dans le contexte de grandes unités j'ai donc quatre anciens directeurs d'unité. [...] Sachant que certains ne peuvent pas s'entendre du tout, et qu'il y a des gros conflits entre des chercheurs » (DU5)*

Le travail de recherche n'est pas un travail solitaire, certains chercheurs d'exprimant facilement sur leur envie ou non de travailler avec certaines personnes, il faut donc en tenir compte. La partie humaine de ce travail managérial incombe alors aux DU.

Les DU prennent en compte le mieux possible les demandes des chercheurs : souvent ils font un mix entre recevoir les chercheurs individuellement et les réunir ensemble, et les solutions peuvent être trouvées collectivement.

« Comment ça s'est fait exactement ? ça s'est fait dans le bureau de la direction, et ensuite on a fait des réunions chercheurs pour proposer le projet et c'est là qu'il y a des chercheurs qui ont dit : 'Ah bah non mais moi je vais de l'autre côté' [dans l'autre équipe] ». (DU3)

« Je les ai tous fait travailler en collectif pour le côté scientifique. Et après pour les répartitions dans les équipes j'ai travaillé avec les chercheurs individuellement, c'est-à-dire que j'ai vu tout le monde. » (DU5)

Ce DU a ensuite poursuivi le travail de réorganisation en utilisant une méthode originale à base de post it :

« J'ai eu pendant quelques mois au revers de ma porte un paper board avec le contour des équipes et des post-it : chacun avait son post-it et se mettait dans une équipe... Alors c'est très drôle, quand il y en a un qui se mettait dans une équipe, ça fait que certains autres quittaient l'équipe.[...] Et finalement ça c'est fait assez bien, et je n'ai pas eu de gros mouvements en fait. [...] c'est un truc que je vais appris en discutant dans une formation de DU. » (DU5)

Le projet d'équipe se crée, se crédibilise, puis s'argumente à l'intérieur de chaque équipe. Il faut maintenant rédiger la structure du projet qui mettra en valeur les projets des équipes et guidera la lecture des évaluateurs.

### 2.1.3 La rédaction de l'introduction

#### Un travail collectif

Le document final présentera donc principalement le travail de ses équipes. Pourtant, il ne saurait être complet sans une partie introductory, présentant le projet d'unité. Cette introduction nous a été nommée par 4 fois « chapeau », nous reprendrons ce terme.

Ce travail, in fine souvent rédigé par le directeur d'unité, semble rester une réflexion collective pour tous les répondants que nous avons interviewés.

« Je pense qu'on [DU et les 2 DUA] va bien sûr rédiger le chapeau commun » (DU1)

« C'est comme un chapeau, si tu veux je fais un chapeau. [...] Je le soumets, en général, c'est des corrections. à la marge ; Ça peut être un peu modifié, mais non ... » (DU2)

« [c'est bien moi qui] fais cette intro, mais tout le monde est au courant. C'est-à-dire qu'on a fonctionné avec des réunions, mais après c'est moi qui avais le stylo, c'est moi qui l'ai rédigé ce projet d'unité. Il a circulé, il a été relu, amendé par les uns et les autres, mais ils m'ont quand même laissé le stylo. » (DU5)

Le résultat de cette mise en commun ne semble pas artificiel. Dans les entretiens que nous avons menés, nous avons pu voir à quel point ce travail était mené rigoureusement. Un animateur d'équipe nous confirme ce point :

« Il y avait aussi un chapeau qui présentait en fait l'articulation entre les équipes. C'est un exercice assez compliqué parce qu'on est quatre équipes assez pluridisciplinaires et ce n'est pas toujours... Nous on a des projets entre nous, entre équipes, plus que dans le passé, vraiment, il y a eu une vraie prise de conscience de la plus-value qu'on pouvait avoir les uns par rapport aux autres. On partageait déjà pas mal de matériel, d'expertise technique ou technologique, mais on construit de plus en plus des projets ensembles. Et ça c'est pas mal. On se tort pas les méninges dont plus si ça ne vient pas. Mais [les thématiques scientifiques sont aussi] reliées par sécurité et qualité des [objets d'étude] » (AE2)

« On a fait un projet qui est assez en continuité avec ce qu'on faisait avant, parce qu'on a jugé que c'était bien qu'on capitalise sur notre expertise quand même, et puis il y a des questions scientifiques qui ne sont toujours pas terminées. Donc on peut y aller, on peut continuer. Après il y avait des envies d'investiguer des nouvelles choses » (AE1)

Seul un DU nous a fait part, non de l'aspect artificiel, mais plutôt de l'aspect éphémère de cette mise en commun.

« Construire un projet d'unité, ça demande du temps, de l'énergie etc mais c'est assez facile. Le faire vivre après, c'est très compliqué. Parce qu'après, chacun part : à partir du moment où ils ont le parapluie 'Nous on est a été validés, tout va bien, on a le parapluie', après on part dans tous les sens. Et au bout de quatre ans, on revient et on se dit finalement qu'est-ce qu'on a fait, qu'est-ce qu'on peut faire en commun, comment on peut rebâtir les choses pour faire apparaître un projet cohérent et recréer un nouveau parapluie [...]. » (DU5)

#### Un travail connu :

Le DU a donc la charge de l'écriture de cette introduction. Cette tâche est facilitée par une appropriation du projet d'unité souvent antérieure : soit le DU est déjà en place et donc va être confirmé pour un second mandat, soit il prendra la direction de l'unité au moment de l'évaluation.

Dans ce second cas, il a souvent assisté au montage du projet d'unité comme DUA ou comme animateur d'équipe. Le projet a ainsi été la majorité du temps avec son accord, ce qui facilite et la prise de fonction et la mise en place, puis la poursuite du projet d'unité.

« Moi j'avais participé à définir le détail et les grands enjeux et les grands axes des grandes ambitions de l'équipe x. » (DU7)

« Tous les projets sont construits au sein des équipes » (DU6)

« Tu ne peux pas faire un projet qui soit complètement différent, il est forcément en continuité. Après dans le cadre du projet tu peux avoir des sujets, une partie qui est complètement nouvelle, ou une partie qu'on arrête totalement. Mais globalement on a fil conducteur.

[Rester dans un prolongement], je pense [qu'on fait de de façon] tacite. Il y a beaucoup d'unités, alors on le sait. » (DU2)

Dans certains cas, les changements de responsabilités font que certaines parties sont rédigées par deux personnes. Nous avons par exemple eu le cas d'un animateur promu DU : le bilan de l'équipe est alors fait par lui, les perspectives par son successeur. Et à l'échelle de l'unité, le DU en fin de mandat a eu une part active :

*« Sachant que le DU avait... a mis tout ça en forme, c'est lui qui a quasiment fait l'ensemble du document. »* (AE4)

Mais si l'enjeu réside dans le « chapeau », la participation du DU à la rédaction du projet d'unité ne saura être réduit à une partie introductory.

Un animateur d'équipe en témoigne :

*« Leur rôle est majeur : tout ce qui était vraiment relatif à toute l'activité commune, tu vois ce que je veux dire, ce qu'on appelle le commun, des quatre équipes, c'est eux qui ont fait tout ça, tout le bilan sur l'activité en terme de formation, en termes d'avancement de carrière, du matériel, enfin il y a un tas de trucs, c'est dingue ce document tu as tout là dedans : je ne sais pas, ça fait 60 pages je ne sais plus. Avec tous les tableaux il y a des annexes à n'en plus finir. »* (AE2)

Une obligation :

*« [il a fallu écrire ce projet parce qu'il y avait l'HCERES], je crois qu'on ne s'y serait pas collés sinon. J'aurais été responsable d'équipe [sans réécrire le projet], complètement. »* (AE2)

Le rôle induit de l'évaluation va être de demander aux équipes de regarder leur organisation, de la mettre à plat pour éventuellement la reconstruire autrement.

*« Oui je pense que [notre projet d'équipe] aurait pu être invalidé par la direction de l'unité. En disant mais c'est absolument pas réaliste ce que vous écrivez. Je pense que la direction de l'unité elle est quand même là aussi pour veiller à une certaine harmonie»* (AE2)

Ainsi ces évaluations semblent créer une certaine agilité et un effort d'adaptation managériale.

## 2.2 Les éléments de pratique associés

Les éléments de pratique activés ici inter-mêlent réellement compétences scientifiques et compétences managériale. Le DU gère effectivement une organisation d'une certaine taille qui, pour celles interviewer ici, peuvent varier d'une trentaine de permanents à plus de 250.

Tableau 23 : Éléments de pratique associés à la rédaction du projet d'unité

Activités comportementales	Anime une construction collective du projet Rédige pour la collectivité Valide un projet d'unité Ecrit seul le chapeau mais fait corriger par la collectivité
Activités mentales	Recherche la cohésion au sein des équipes Esprit participatif avec toutes les équipes Comprend et écoute les permanents Est facilitateur
Connaissance contextuelle sous forme de compréhension, de savoir-faire, d'états émotionnels et motivationnels	S'est approprié une formation DU Connaissance tacite du résultat attendu par l'Inra S'appuie sur expérience
Objet et leur utilisation	Post-it Artefact Projet d'unité Artefact Schéma stratégique du département

Les éléments de pratique mobilisés par le DU vont avoir comme point commun d'être au service de la collectivité dans l'objectif de faire ressortir une cohésion scientifique et humaine à l'échelle de l'unité. De fait cette cohésion est l'un des points attendus lors de l'évaluation.

### 2.3 Connexion entre les niveaux stratégiques

La recherche Inra est fortement structurée par les départements, et le lien chef de département directeur d'unité est un lien direct. Ainsi les directeurs d'unité vont souvent assimiler dans leurs propos la stratégie de l'Inra à celle de leur département. Aucun n'a cité spontanément le document d'orientation :

*« Il y a quand même une culture dans la maison où on sait qu'il y a des documents de référence, qui drivent un peu la politique à tous les niveaux, et que ces documents-là, finalement, ils se déclinent au travers du discours des chefs de Département, au travers du discours des directeurs d'unité, au travers du discours des animateurs d'équipe. Tout ça, ça percole, ça imbibe un peu la structure. »* (DU6)

A notre demande de précision sur la différence entre la stratégie Inra et celle du département, les réponses montrent que le document de référence reste encore le schéma stratégique de département :

*« La politique Inra et celle [du département] sont très imbriquées. »* (DU3)

*« Le schéma stratégique, j'ai aucun mal à le trouver, le document d'orientation, j'ai un peu de mal à le trouver. La vision est un peu plus floue. [...] Je pense qu'on regarde un peu les schémas*

*stratégiques [du département] pour savoir comment on est en cohérence avec tout ça ; qu'on soit cohérent quand même, par rapport à ça, oui. » (AE4)*

Cet alignement stratégique, qui paraît si naturel aux directeurs d'unité, nous questionne.

C'est pourquoi nous allons anticiper sur nos résultats et considérer dès cette première section que, vu de la praxis ‘conduire un projet d'unité’, l’élaboration des documents ‘Document d’Orientation’ et ‘Schémas stratégiques de département’ est liée. Ainsi, nous appuyant sur ce que nous en ont dit les directeurs d'unité, nous allons considérer dans cette section que le schéma stratégique de département représente la partie de la stratégie nationale ciblée par l'unité.

Nous allons donc dans cette partie nous interroger sur le lien entre unité et département.

Dans un premier temps, nous analyserons de plus près le rôle du fameux chapeau rédigé par le directeur d'unité.

Dans un second temps, nous nous centrerons sur le lien de proximité entre le chef de département et le directeur d'unité.

Enfin, nous synthétiserons les éléments de pratique associés à ces actions.

### 2.3.1 Le contenu du « chapeau »

Au contraire des projets des équipes, le projet d'unité ne semble pas être un élément scientifique déterminant de l'évaluation HCERES :

*« Enfin on écrit le projet de l'unité mais le projet de l'unité il est en deux pages, et puis ensuite on décline, c'est le projet des équipes qui est le plus important. »*

S'il n'est pas purement scientifique, il semble surtout destiné à montrer une cohérence cette fois stratégique entre la stratégie de l'unité et celles de ses tutelles :

*« Pour moi ça c'est au niveau plutôt introduction. C'est-à-dire que en gros, quand on présente le projet scientifique, enfin le bilan de l'unité et le projet, dans le projet scientifique on reprend les ambitions des différents instituts qui sont tutelles, et en disant : 'eh bien nous on se place dans ce contexte là des ambitions des tutelles et puis des départements auxquels on est raccrochés' [...] ; Par exemple, nous on est raccrochés [au département A] et [au département B], [le département A] en dominante et [le département B] un petit bout, et évidemment on doit argumenter du fait que notre projet, il faut qu'il soit forcément en ligne avec ça. » (DU7)*

*« Quand on se met à écrire, c'est important le schéma stratégique du Département parce que ça donne... ça montre un peu la démarche à suivre, si tu veux, si on a une cohérence [...] on est obligé de faire ça mais c'est mieux si c'est un peu subliminal et que sans le dire, tout le monde dise : ben ça y est quoi, que le chef de Département puisse dire : oui, ils sont bien dans cet axe-là, oui, n'en parlons plus. Affaire réglée. » (DU6)*

Cet ancrage, visible et argumenté, est parfois à fort enjeu pour les unités, qu'ils soient structurels ou financiers :

*« Parce que [...] à chaque évaluation est remise en cause notre association avec l'INRA. C'est à ce moment-là qu'ils peuvent dire non on ne continue pas avec vous ou oui on continue. Donc le moment de l'évaluation, c'est le moment où l'INRA renouvelle son association ou pas. »* (DU2)

*« Puis le département [X] a aussi des financements supplémentaires qui sont obtenus sur la base de projets. Donc ça, ça permet aux départements quand même d'orienter les activités ».* (DU3)

Le travail du directeur de laboratoire, au-delà de montrer l'aspect cohésif de son unité de recherche, est donc bien de valoriser un alignement stratégique avec ses tutelles, ce qui passe pour l'Inra par un alignement stratégique avec le département dont l'unité dépend.

Un animateur explique ce lien à sa façon :

*« On met souvent [une référence au SSD<sup>87</sup>]. Je ne sais pas si c'est que l'on recherche une espèce de cautionnement ou quoi, mais pour nous c'est pas mal de dire 'Ben finalement c'est des choses qui répondent à des priorités du département'. Sachant qu'on ne les fait pas pour faire ça, il se trouve que c'est dans les priorités. Mais... On n'a pas inventé des nouvelles choses pour dire qu'il faut absolument qu'on y rentre, tu vois ce n'était pas ça la démarche [et l'HCERES ne nous demande pas de nous positionner par rapport au SSD], non, ça ce n'est pas un exercice qui est demandé dans l'HCERES, non. »* (AE2)

⇒ Donc quelles que soient les motivations des chercheurs, l'alignement stratégique sera revendiqué.

### 2.3.2 Le lien de proximité avec le Département

Non seulement se situer dans le département de l'Inra a une réelle importance, mais il apparaît que le projet d'unité lui-même doive être directement approuvé par le chef de département :

*« Mais je sais qu'il y a une présentation au CD [Chef de département], il faut qu'il soit quand même d'accord, ça avait été discuté »* (AE1)

*« Avant de soumettre le projet à l'évaluation, le chef de département Inra, il est venu nous voir et nous a demandé de lui soumettre notre projet. Quand je dis notre projet c'est celui de l'unité ensuite chaque animateur d'équipe a décliné le cœur du projet. Ensuite, je suis passé devant le conseil scientifique du département pour présenter le projet, là aussi j'ai eu des retours dont on a tenu compte pour la finalisation du projet. Ensuite on est passé devant l'HCERES etc, et ensuite [...] je suis revenu devant le conseil scientifique [du département] pour valider le projet. »* (DU2)

---

<sup>87</sup> Comme précisé, le SSD est le Schéma Stratégique du Département.

Les animateurs d'équipe semblent aussi à leurs niveaux sensibilisés à l'intégration de leur stratégie d'équipe dans la stratégie du département Inra ; ainsi leurs témoignages vont dans le même sens que celui des DU. Cet alignement devient alors :

a) Un élément facilitateur ...

« *Dans le cadre d'une stratégie d'équipe, de toute façon c'est mieux d'être là-dedans* ». (AE4)

« *Sur ces aspects-là, c'est quand même mieux que ce soit directement une discussion avec les responsables d'équipe. Le département attend quand même malgré tout du DU qu'il démontre que cela rentre bien dans la stratégie de l'unité, du projet scientifique de l'unité, et donc en général quand même le département aime bien avoir les deux interlocuteurs [le DU et l'animateur d'équipe].* » (DU1)

« *Il y a un schéma stratégique de département qui est rédigé, il y a un document de l'orientation l'Inra. Donc tu as l'Inra et tu as le CD. Et aux deux niveaux, moi je regarde comment ce que je veux faire rentre ou pas dans la stratégie. Il est clair qu'il faut que ça rentre. [...]. Et je ne fais pas des choses orthogonales à ce que demande soit le département soit l'Inra.* » (AE1)

b) ... et fédérateur :

« *Quelque part [...] ce n'est pas obligatoire mais les chercheurs se trouvent réconfortés par le fait de dire 'Ah bah tiens je travaille sur un domaine qui intéresse vraiment le département'. De le voir écrit, c'est important. [...] c'était aussi important parce que moi dans mon équipe j'ai des universitaires avec moi. Et eux, ils ne sont pas tout à fait au fait de la politique scientifique de l'Inra non plus. [...] Donc du coup c'est bien de les mettre au courant, de leur dire comment ça fonctionne et puis qu'ils sentent quel est leur intérêt.* » (AE2)

Nous allons alors trouver une diversité des pratiques qui renforce le lien Projet d'Unité et stratégie du département :

a) Par invitation direct d'un chef de département :

« *On souhaiterait lancer un appel à candidature ; chaque scientifique est invité à dire 'Moi, j'aimerais bien venir au séminaire du département'.* » (CD2)

b) Déplacement du chef de département :

« *Donc il est venu discuter avec nous, et quand il est venu discuter face à tous les enseignants chercheurs, chercheurs et enseignants chercheurs, le corps scientifique, quoi. Je n'ai pas pris que les animateurs d'équipe. [...] C'était très très bien. Et donc, on a eu son sentiment, ses suggestions et puis on a pu aussi retravailler pour voir comment répondre à ses suggestions.* (DU2)

c) Des A/R par emails :

« *Nous, quand on a construit notre projet et puis surtout l'argumentaire en fait de notre projet de recherche, on s'appuie sur la politique de l'Inra, la transition Agroécologique, en quoi on*

*contribue à cette transition; [...]Et donc il y avait des validations tout au long du processus ». (DU3)*

d) Des réunions de département :

Les animateurs d'équipe semblent eux aussi sensibilisés à l'intégration de leur stratégie d'équipe dans la stratégie du département Inra. Dans une autre unité, un animateur d'équipe témoigne :

*« C'est justement le DU qui est allé à une réunion du département où [...] ils demandaient aux DU de présenter leur projet. En 10 minutes. Et ça c'était au mois de mai. [...]On a fini le dossier en gros pour juillet, les trucs à la marge courant août, et puis dépôt début septembre. » (AE1)*

e) Enfin, lors de l'évaluation proprement dite, nous retrouvons encore et toujours un lien direct :

*« Alors oui, le département était présent lors de l'évaluation HCERES l'adjoint au département [Y] était là lors de l'HCERES et qu'il a envoyé comme message qu'il appuyait notre projet. Il a été entendu par l'HCERES, je crois, comme témoin » (DU3)*

*« [Le chef de département] est présent d'ailleurs, c'est ça qui était très très très bien, ce jour-là. » (DU2)*

Le témoignage d'un chef de département confirme cette participation active :

*« Là, il y a une réunion entre la commission d'évaluation et toutes les tutelles. Ensuite, à la suite de tout ce processus, il y a une lettre de mission au directeur d'unité signée toutes les tutelles. Là, il y a un vrai partage. » (CD2)*

Nous avons cru percevoir dans nos entretiens une volonté sincère des DU à s'intégrer et à s'aligner à la stratégie de leur département, ainsi qu'une volonté sincère des chefs de départements d'aider les unités à être le plus en accord possible avec leur tutelle. La stratégie de l'institut nous a semblé, à travers ces exemples, être diffusée et assumée de façon équilibrée.

Faute d'éléments, nous n'avons pu intégrer dans notre étude de quelle façon la stratégie des tutelles impacte elle aussi le projet d'unité.

Un chef de département témoigne :

*« Oui forcément, [la stratégie des tutelles percute la nôtre]. La difficulté c'est la concertation avec les autres tutelles, les universités [on manque de temps]. On se débrouille. Ce n'est pas tellement satisfaisant. On essaie de s'améliorer. Je vais visiter les unités, donc là je fais attention à ce que les tutelles soient bien invitées, qu'on ait un temps d'échanges sur la façon dont on voit l'unité ... et c'est là le premier point de coordination. Puis le second temps de coordination c'est au moment de l'évaluation de l'unité par le HCERES : là il y a une réunion entre la commission*

*d'évaluation et toutes les tutelles. Ensuite, à la suite de tout ce processus là il y a une lettre de mission au directeur d'unité signée toutes les tutelles. Là il y a un vrai partage. (CD2)*

### 2.3.3 Les éléments de pratique associés

Il ressort de ce moment préparatoire à l'évaluation HCERES des éléments de pratique de cohésion autour du projet d'unité, chapeau des différents projets d'équipe.

*Tableau 24 : Éléments de pratique associés à la préparation de l'évaluation*

Activités comportementales	Rédige en intégrant de façon visible les éléments stratégiques des départements dont il dépend Rencontre le chef de département Réunit les acteurs Fait des présentations Valorise les éléments stratégiques Exprime et rend visible la cohérence
Activités mentales	Utilise son expérience Reconnaît la hiérarchie
Connaissance contextuelle sous forme de compréhension, de savoir-faire, d'états émotionnels et motivationnels	Expérience des enjeux des évaluations Connaissance du circuit de la hiérarchie scientifique de l'Inra
Objet et leur utilisation	Le « chapeau » introductif

A nouveau, les éléments de pratique montrent un alignement stratégique recherché, mais de façon peu contraignante : il semble ‘assumé’. Les activités comportementales sont très fortement centrées sur le collectif et l'adhésion à un projet d'unité commun, dans une verticalité qui concerne à la fois le projet d'équipe et le projet du département.

#### **Ce que nous pouvons retenir :**

L'évaluation HCERES donne un rythme très spécifique à l'unité. Elle peut être calée avec :

- un changement dans la direction de l'unité de recherche,
- l'élaboration d'un nouveau projet
- la mise en place d'une discussion générale sur un redécoupage possible des axes de recherche et une réorganisation des équipes.

Elle est aussi l'occasion de discussions entre le chef de département et ses unités, favorisant un suivi de la préparation de l'évaluation, voire une aide directe et ponctuelle.

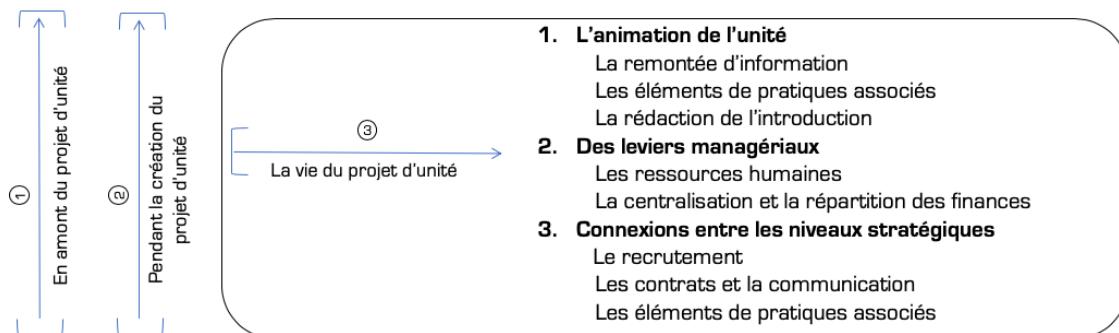
L'acceptation du projet d'unité par le département dans le processus HCERES formalise et favorise l'alignement stratégique entre les deux niveaux. Elle vient en appui de ce qui paraît être une volonté de la part du directeur d'unité de voir son unité intégrée à la stratégie du département, et sans doute une relation hiérarchique forte.

Dans la majorité des cas rencontrés, le point de connexion Evaluation HCERES est commun dans le temps et dans le format avec le point de connexion Chapeau. Ce dernier s'élabore en parfaite concertation avec les projets d'équipes.

Les éléments de pratique des directeurs d'unité semblent avoir pour objectif de rassembler et de se concentrer durant cette période sur l'établissement d'une triple cohésion : organisationnelle, humaine et stratégique.

Nous allons maintenant observer le projet d'unité dans sa dynamique temporelle.

### 3 La vie du projet d'unité



Comme vu précédemment, les évaluations impulsent et rythment le projet de l'unité, qui n'a pas d'autre choix que se montrer 'solide', dans la continuité ou dans le renouveau, puisqu'il sera évalué.

En conséquence, c'est sur 'l'entre-deux évaluations' que peut, dans certains cas, se reporter l'incertitude.

*« Même si on a déjà des contrats, mais on a eu une idée, et c'est vrai que les scientifiques ont très souvent plein d'idées, donc on a une idée, on a rencontré quelqu'un en colloque, il est vachement bien, il travaille sur un sujet, on n'a jamais travaillé là-dessus, ce serait bien qu'on s'y mette, donc voilà, on fait un projet avec lui. Ça n'a rien à voir avec notre projet d'unité mais c'est pas grave, on y va. » (DU5)*

On nous a rapporté les propos d'un ancien DU (non interviewé) ainsi :

« *[Il a clairement dit en réunion] que tout ça c'était du vernis qu'il fallait mettre par-dessus pour être bien évalué et qu'après on faisait ce qu'on voulait.* » (DU5)

Faire vivre le projet de l'unité peut être une réelle difficulté pour certains DU, car certaines stratégies émergentes des équipes peuvent le faire diverger.

Ils seront aidés dans leur tâche par deux dimensions, d'une part le report d'information d'autre part la hiérarchisation de la structure.

C'est pourquoi nous verrons dans un premier temps comment certains DU animent leur unité pour toujours rester informés et si possible garder un projet d'unité commun, ainsi que les éléments de pratique associés.

Dans un second temps, nous insisterons plus particulièrement sur les conséquences de la hiérarchisation sur les budgets et sur le recrutement de nouveaux permanents.

Enfin nous terminerons par la mise en exergue des points de connexion entre les niveaux stratégiques.

### 3.1 L'animation de l'unité

L'animation de l'unité, et donc de l'information, est une activité très représentative de l'unité et permet de garder la connaissance du projet scientifique des équipes.

#### 3.1.1 Une animation structurée autour de la remontée de l'information scientifique

L'organisation informationnelle de l'unité est une tâche très chronophage qui échoit naturellement au DU :

« *Parce que surtout il faut prendre du temps avec les gens et puis qu'il y a énormément de réunions du coup* » (DU3)

Chaque directeur d'unité va agir à sa façon, s'appuyant sur un apprentissage issu d'observations et de sa propre expérience.

« *J'ai quand même été animateur 16 ans, donc j'ai vu à peu près ce qui marchait, ce qui ne marchait pas, ce que j'arrivais à faire correctement et ce que je n'arrivais pas à faire correctement. J'ai [aussi] été DU adjoint pendant quelques années, donc discuter avec les DU, voir un petit peu ce que... voir un petit peu l'ampleur de la tâche* » (DU6)

L'un d'entre eux nous décrit ainsi son emploi du temps : 50% sur l'animation du laboratoire, 50% sur l'enseignement, la recherche et ses autres fonctions.

« *J'ai effectivement toute la partie animation, avec les directions de l'unité on a tous les 15 jours une journée quand même, il y a toute la partie lien avec tous les départements Inra, là aussi ça revient assez régulièrement, le lien aux doctorants et les écoles doctorales, les directions scientifiques Inra et [autre tutelle]. Aider les chercheurs à monter les projets, vérifier les questions de propriété intellectuelle, ces choses-là c'est 50 %.* » (DU7)

L'animation interne se fait souvent à trois échelons :

a) Nous retrouvons de façon systématique auprès de nos répondants une animation restreinte sous forme de conseil de labo ou de comité de direction.

« *Je m'appuie sur le bureau avec les trois animateurs d'équipe* » (DU2)

« *Les réunions de codir aussi très régulières [qui réunissent] les responsables d'équipe, deux animateurs transversaux, moi, plus la gestionnaire pour [la tutelle] et [celle pour l'Inra], et les 2 directeurs adjoints de l'unité.* » (DU7)

Souvent, les directeurs d'unité adjoints ont été choisis pour leur autre casquette, celle d'animateur d'équipe. Et si ce n'est pas le cas, ils peuvent aussi être représentatifs soit des équipes, soit des thématiques de recherche. Ceci permet un report d'information précis et régulier :

« *C'est le cas de mon directeur adjoint, c'est une des raisons pour lesquelles je l'ai pris, c'est qu'il y a trois équipes : moi j'appartiens à une et lui il a 50% dans les deux autres. Donc à nous deux on a une représentation de l'ensemble.* » (DU2)

« *Donc déjà entre moi et les adjoints on a des compétences [scientifiques] complémentaires, donc ça c'est ce que j'appelle la cellule de direction. Après ce qu'on a mis en place, c'est un bureau scientifique, dans lequel on a aussi trois animateurs. L'unité est structurée en champs thématiques, donc on a 3 animateurs de champs thématiques qui sont aussi membres du bureau.* » (DU1)

Mais parfois ces réunions ne motivent pas :

« *Donc [normalement] on est une dizaine et en fait ce matin on était quatre. Et on est régulièrement 3-4...*

*On n'arrive pas aujourd'hui à faire que les gens prennent le temps de confronter leurs pratiques, de s'enrichir de bonnes idées ou de se refiler les bons tuyaux.*

*Dans une unité, mais je crois que c'est vrai dans toutes les entreprises, ce que l'on met dans son boulot est très variable suivant les gens. Donc il y a des gens pour qui le boulot permet de gagner de quoi vivre. Et point. Ils vont arriver ils vont faire leurs heures et puis repartir.* » (DU7)

Le conseil de labo, petite structure resserrée autour du DU, est donc souvent le lieu de remontée puis de traitement d'une information qui se veut représentative de l'unité.

b) Une animation à l'échelle de l'unité :

« *Donc il y avait deux journées doctorants où les doctorants viennent présenter des choses. On a une demi-journée où on demande cette fois-ci aux chercheurs de plancher, ils prennent une présentation orale qu'ils ont fait dans une conférence à international ; et dans le cadre de cette demi-journée, indépendante du reste, comme ça on se dit ce qu'on fait.* » (DU7)

« *Et puis après au niveau de l'unité on a une lettre d'information, toutes les semaines, qui paraît toutes les semaines, le vendredi après-midi. On y met tous les nouveaux arrivants, les stagiaires etc., les informations du centre, les information du [département], de l'Inra, des vidéos, des informations diverses qui peuvent intéresser une partie de l'unité.* » (DU3)

Ce suivi permet au DU de suivre les aspects scientifiques développés au sein des équipes :

« *Disons qu'on suit [le projet d'unité] parce que régulièrement j'ai des réunions de service, j'ai des réunions avec les animateurs d'équipe, donc bien sûr on suit les affaires, bien sûr on le suit, on sait quels sont les projets qui sont acceptés, on sait quels sont les projets qui sont en cours de soumission, ... Donc on suit.* » (DU2)

« *Au niveau du personnel voilà comment ça se passe : ils font, [...] une réunion [...] tous les mois, donc ça c'est le bottom up* » (DU2)

Un DU essaie, sans beaucoup de succès, de faire naître des projets inter équipes, de façon à garder la cohésion scientifique entre deux évaluations :

« *Alors moi j'ai essayé de faire des [...] déjà des réunions par axe pour essayer ..., de faire des brainstorming, pour faire émerger des projets au sein de l'unité, faire des réunions pour préparer les futurs projets ANR ou région, et j'ai très peu de chercheurs qui viennent. On me dit, très pragmatiquement, 'De toute manière c'est plus facile de se faire financer des projets quand ils sont faits avec des partenaires en dehors de l'unité que de se faire financer des projets avec des partenaires de l'unité... Que quand on construit un projet, ANR ou autres, il faut différents partenaires. Donc faire ça en interne, on ne trouvera jamais de financeurs'.*

*Donc on a aucun moyen pour faire vivre en fait cette politique scientifique interne.* » (DU5)

Pour le DU, la gestion passe par un circuit informationnel structuré qui lui permet, si ce n'est de cadrer des stratégies émergentes, tout au moins de les connaître et de pouvoir ainsi les intégrer à son management. Croiser les systèmes de remontées d'information est d'autant plus important que l'organisation de l'unité en équipes peut facilement être un frein à une connaissance globale.

En effet, l'équipe a sa propre autonomie, sa propre animation et elle pourrait ne pas rendre de compte précis.

Une animation à l'échelle de l'équipe, on peut, ou non, retrouver une organisation à base de réunions :

« Nous on a un travail de planification [...]. Tous les lundis : planification, qui fait quoi, utilisation des appareils, ça dure un quart d'heure. C'est pas simplement ça, c'est 'on se retrouve après le week-end, on fait le point, qui a besoin de quoi, ça permet de mettre des ressources humaines sur les projets, sur les sujets etc.'. [...]

Et après au sein de ceux qui ont des projets, on se voit nous et on fait par exemple tous les 2-3 mois, pour ce projet-là tu as besoin de quoi ? [...] Et ça c'est pour le côté organisationnel.

Après pour le côté scientifique, par exemple achat de matériel et tout ça, on fait des réunions pour ça. Et j'ai des réunions scientifiques tous les un mois et demi à peu près, où là c'est vraiment les thésards qui présentent les résultats, ou des trucs, et on discute des résultats, ce qu'on peut faire ensemble etc. » (DU4)

Ceci ne concerne alors pas forcément les DU, qui laissent libre l'organisation intra équipe. Ce qui est confirmé par un directeur d'unité :

« On a structuré l'animation autour de l'animation dans les équipes, c'est-à-dire chaque équipe décide comment elle a envie de fonctionner, à quel rythme, à travers quel type de réunions, quel format » (DU7)

Mais aussi par un chef de département adjoint :

« Surtout qu'à l'Inra, les relations, enfin les modes d'animation des équipes, c'est une feuille blanche, c'est-à-dire, chaque équipe gère son animation comme elle veut... » (CD1)

Gérer l'unité demande au DU d'être informé des projets scientifiques des équipes. La remontée d'information peut s'effectuer pendant le conseil de laboratoire ou pendant les animations collectives de l'unité.

« Après, je constate qu'effectivement mon job de DU c'est de faire en sorte qu'on construise un collectif, c'est qu'on travaille ensemble en disant et bien plus on travaillera ensemble en coordination, en construisant de la synergie, on sera fort. Et donc moi chaque fois ma stratégie, c'est essayer de favoriser ce travail ensemble. Donc toutes les actions auprès d'individus comme au niveau du collectif, elles vont toujours vers ça » (DU7)

Animer le collectif pour les DU ne semble pas être juste vouloir mettre en place un sentiment d'appartenance, mais bien animer des recherches communes et gérer les stratégies émergentes, de façon à en avoir connaissance et qu'elles se retrouvent aussi dans un projet collectif.

### 3.1.2 Des éléments de pratique associés

Tableau 25 : Eléments de pratique associés à l'animation de l'unité

Activités comportementales	Organise le circuit de l'information Facilite la remontée de l'information Dynamise l'unité Fait vivre une activité scientifique collective
Activités mentales	Rôle de transmission de l'information Valoriser un état d'esprit participatif
Connaissance contextuelle sous forme de compréhension, de savoir-faire, d'états émotionnels et motivationnels	Garde un système cohésif Prolonge les actions mises en place par les DU précédents
Objet et leur utilisation	Newsletters Présentations doctorales (posters)

En insistant sur l'animation du laboratoire, le directeur d'unité organise l'information de son labo. Il va ainsi connaître les recherches de ses collègues et de leurs doctorants, suivre les projets les activités des autres permanents comme les techniciens ou les ingénieurs.

Il cherche à garder la maîtrise d'un projet commun.

Il a pour cela des leviers managériaux et financiers :

## 3.2 Des leviers managériaux

Gérer le laboratoire entre deux projets d'unité peut donc paraître plus difficile. Le directeur d'unité a de fait un pouvoir hiérarchique, et est reconnu comme tel.

Deux autres activités l'installent définitivement dans ses fonctions, et lui donnent les moyens nécessaires pour être et rester écouté : il s'agit de son rôle en tant que responsable des ressources humaines et des finances du laboratoire.

### 3.2.1 Les ressources humaines

L'unité est organisée de façon hiérarchique par le DU :

« *Oui bien sûr il y a de l'ordre.* » (DU2)

« *Les gens t'appellent « chef ». Mais c'est une manière de dire que, quand ils ont un problème, c'est vers toi qu'ils se retournent et que tu joues un peu le rôle d'arbitre.* » (DU1)

« *C'est moi qui dis quelles sont les priorités pour moi de promotion, mais ce n'est pas moi en tant que DU c'est moi au niveau du collectif de direction. Donc on a fait ça ensemble.* » (DU3)

⇒ Il est donc le supérieur hiérarchique des animateurs d'équipes :

« *Entre l'animateur d'équipe et le DU il y a aussi une hiérarchie.* » (DU1)

Mais cette hiérarchie ne se retrouve pas de façon fractale dans les équipes :

« *L'animateur d'équipe, son rôle c'est d'animer, mais il n'est pas en responsabilité. Il n'a pas le management, il a l'animation scientifique.* » (DU2)

« *Tout ce qui est lié à la gestion des conflits... tout ce qui est gestion des problèmes, c'est plus le DU, voilà. Les animateurs d'équipe n'ont pas vocation à régler ce genre de choses.* » (DU6)

« *Après il peut y avoir aussi un rôle RH du recadrage [...] de personnes qui ont un comportement inacceptable.* (DU3)

Aussi, la fonction Ressources Humaines assumée directement par le directeur d'unité, et non déléguée, sert principalement à bien connaître le personnel de son unité :

« *Et là j'ai eu tous les dossiers de tous les agents, donc il y a quand même un rôle RH important. Et j'ai trouvé ça quand même très intéressant. De mieux connaître les personnes, puisque tant qu'on est dans une équipe on connaît l'équipe, on les connaît au niveau scientifique, et puis les personnes qui travaillent. Mais là forcément on change d'échelle. Alors c'est un peu monstrueux au niveau du temps de travail mais c'est intéressant.* » (DU3)

L'unité est intégrée à un centre géographique, qui lui-même a un responsable des ressources humaines, et qui peut donc fonctionner en tandem avec les DU. D'autant que le personnel hors scientifique est directement rattaché au centre géographique Inra.

« *Donc là je m'appuie sur la RH du centre aussi pour ça.* » (DU3)

Au-delà des priorités de promotion, la fonction RH du directeur de labo contient aussi tout le volet du recrutement d'un permanent, volet que nous aborderons comme une connexion entre niveaux stratégiques.

### 3.2.2 La centralisation et la répartition des finances

Et bien sûr, l'autorité du directeur de labo s'assoit sur la gestion financière.

« *La gestion de l'argent, c'est de la gestion scientifique aussi. [...] L'argent, c'est un instrument de la stratégie scientifique, clairement.* » (DU6)

L'unité a besoin d'une somme minimale pour fonctionner :

« *Locaux, électricité, un ordinateur etc. pour commencer à construire un projet et puis pouvoir travailler, etc.* » (DU5)

Certaines unités appellent cette somme minimale le « métabolisme de base ».

Dans telle unité Inra, ce métabolisme n'est couvert qu'à 70% par l'Inra. Les 30% autres seront alors pris sur les projets sur contrats des équipes.

Dans telle autre unité, le pourcentage est différent : « *La proportion ? 50-50, peut-être même plus pour les contrats.* » (DU3)

Et dans telle autre (en triple tutelle), l'Inra ne va couvrir que 30% du « métabolisme de base » (pour environ 30% d'agents) ; après le complément vient des autres tutelles :

« *Tous les autres frais doivent être couverts par des rentrées d'argent, via des contrats, via des expertises.* » (DU1)

Dans tous les cas, c'est bien le DU qui est le gestionnaire de l'argent de l'unité, et il est le seul à avoir cette maîtrise :

« *Il y a des parties il n'y a que le DU qui a la main dessus : la partie budget, la partie assurance qualité, la partie gestes de sécurité.* » (DU5)

« *Donc la seule personne qui a la vision totale de toute unité c'est moi, [avec les DU adjoints], mais de fait c'est plutôt moi.* » (DU7)

Le budget provient principalement soit des tutelles (par exemple sous forme de part chercheur pour ce qui concerne l'Inra), soit de contrats (de type contrats région, ANR, privés etc). L'argent obtenu par contrat va transiter par la tutelle qui dans les faits est signataire de la transaction ; elle récupère les sommes prévues et les retourne au labo sous forme d'une ligne de crédit. C'est donc bien le directeur d'unité lui-même qui va lancer la procédure de paiement des fournisseurs auprès de sa tutelle, en utilisant les lignes de crédit mises à sa disposition. La figure 37 représente un exemple du circuit financier d'une unité.

« *[L'argent] géré ça veut dire qu'il est répertorié par la tutelle, nous on ne gère pas en direct, c'est une des tutelles qui gère ; ce qui fait que l'Inra va gérer : donc si on a quelqu'un à embaucher c'est l'Inra qui embauche. Quand on passe des commandes, c'est l'Inra qui passe des commandes et c'est l'Inra qui récupère l'argent du projet. Donc en fait l'argent arrive à l'Inra et ensuite nous dépensons, l'Inra nous ouvre des crédits pour dépenser ce sur quoi on lui dit qu'on va travailler.* » (DU7)

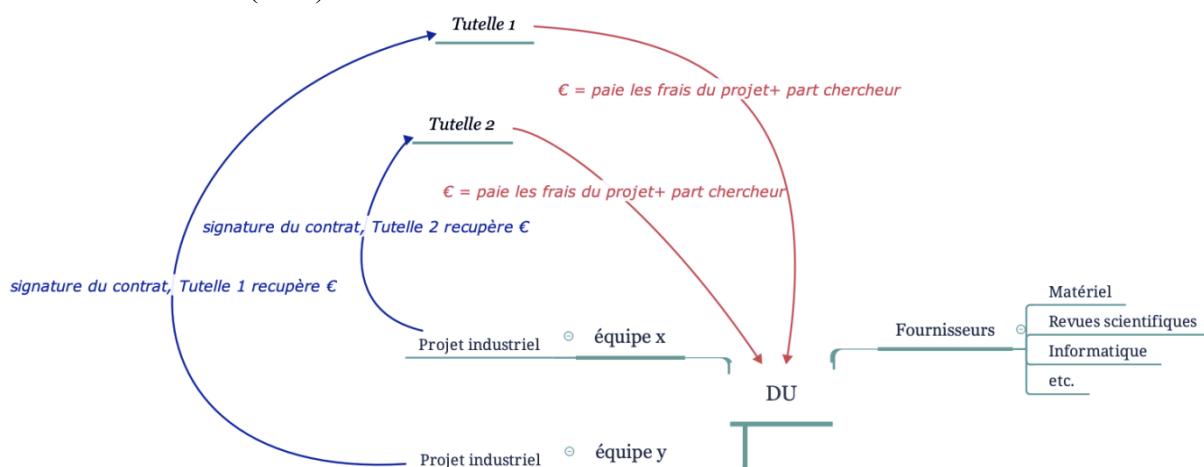


Figure 37 : Exemple d'un circuit financier d'une unité

En cas de tutelles multiples, l'équipe et le DU s'accordent pour choisir la tutelle qui signera le contrat, et donc récupérera l'argent du contrat : l'argent des projets remontent aux tutelles.

Puis la tutelle ouvrira au DU une ligne budgétaire correspondante, et le DU gérera ses propres arbitrages dans la part du budget correspondant.

Les DU essaient souvent de garder une certaine somme d'argent, pour les besoins de l'unité.

« *On prend un peu de sous, pas sur les projets mais sur les parts chercheur, qui est de l'argent donné par le ministère, et on est en train de réviser ça parce que c'est compliqué* » (DU3)

« *Ça finance des voyages, des participations à des colloques, des choses comme ça* » (DU1)

Dans un cas, le DU finance par exemple deux étudiants en Master 2 par an.

« *Alors en fait, on prend un petit peu plus sur les contrats pour quand même avoir un petit peu, mais c'est quasiment rien, ça veut dire qu'on finance 2 Master 2 par an* » (DU5)

Cette année, il a voulu insister sur la transversalité du travail de ses équipes, et a pour cela demandé que les projets de stage soient basés sur un travail inter équipes.

« *Et cette année, le critère qu'on avait donné c'était que les Master 2 soient transversaux aux équipes, justement pour faire vivre un peu les axes transversaux [...]. Et bien je n'ai eu qu'une seule proposition. [...] ils ne voulaient pas construire quelque chose de neuf. Alors bah de l'autre côté on les comprend, c'est-à-dire qu'avec cette politique de devoir aller à la chasse aux contrats tout le temps, on n'en arrive à un point on est sursaturé.* » (DU5)

L'argent devait à cette occasion servir à un pilotage de la recherche recentrée sur la cohésion de l'unité à travers un projet transverse, toujours dans une optique de garder un projet d'unité cohésif :

« *Alors là on en vient aux chercheurs de base et au problème qu'on a actuellement qui est que on a un mal fou à piloter la recherche et les stratégies scientifiques, sachant que les chercheurs vont aller chercher leurs crédits sur des appels d'offres qui sont hors institut, hors stratégie politique interne, et donc du coup, qui sont même pas forcément validés par le directeur d'unité et on a des projets qui sont complètement centrifuges.* » (DU5)

Un autre chercheur témoigne :

« *Autrefois l'INRA avait les moyens de sa politique, et faisait des appels d'offres internes, les actions incitatives au rabais, comme les autres instituts d'ailleurs, sauf qu'elle avait beaucoup plus de moyens d'actionner sa politique scientifique.* » (CP1)

⇒ On le voit, le directeur d'unité est le hiérarchique sans conteste de l'unité. Il va affirmer son autorité à la fois à travers sa fonction RH et à travers sa fonction de gestionnaire financier. C'est aussi grâce à ces deux fonctions qu'il va tâcher de garder un projet d'unité uni, bien que les financements sur projets agissent comme une force opposée.

### 3.3 Connexion entre les niveaux stratégiques

Même si le projet arrive d'une façon ou d'une autre à lutter contre les forces centrifuges et à rester uni, cela ne sous-entend pas qu'il soit toujours aligné avec le projet du département.

Nous avons vu que la stratégie (projetée) du nouveau projet d'unité était très liée au département dont il dépendait, et devait avoir son accord. Nous nous demandons maintenant quand et comment intervient le département dans la stratégie réalisée par l'unité.

Le recrutement d'un nouveau permanent va être l'un des moments où l'unité et le département vont se connecter et s'affirmer en cohérence stratégique. Et cette liaison va laisser paraître une autre connexion stratégique, celle du département avec sa direction générale, que nous explorerons plus en profondeur dans la section 2.

#### 3.3.1 Le recrutement

En tant que le responsable des ressources humaines, le directeur d'unité recrute :

*« Alors on a été quand même accompagnés par notre département dans ces changements et on a obtenu des postes, quand même, pour compenser un certain nombre de départs. »* (DU3)

On retrouve aussi une forte hiérarchisation décisionnelle à l'échelle des ouvertures de postes. Les recrutements suivent un parcours à étapes, dont la première validation est le département et la dernière la direction générale.

*« On définit un profil de poste, et on demande des ouvertures de poste au département et à l'INRA sur le profil défini »* (DU1)

Ce verbatim raccourcit les étapes, mais souligne que c'est bien à la direction générale de l'Inra que sont demandés les nouveaux postes, via la direction du département, qui semble être alors l'unique interlocuteur du directeur d'unité. Dans les faits le processus s'établit en étapes :

- a) L'unité argumente pour une création de poste auprès du département.
- b) Si le département valide cette demande,
- c) alors le département argumente pour une création de poste auprès de la direction générale,
- d) qui fera son propre arbitrage (auprès de ses départements).

*« On dépose cette demande auprès du Département qui dit : Oui, y a une certaine légitimité à déposer ce projet, ou pas. Donc s'il dit oui, ce projet-là [on va] défendre auprès du Conseil scientifique du Département, qui jugera de son bien-fondé ou pas, et qui complètera l'avis de la cellule de Département.*

*Si le Conseil scientifique évalue mal un projet, ce projet aura du mal à être défendu par le chef de Département auprès de la Direction Générale.*

*Parce que, après dans la dernière étape, [quand] le projet est [effectivement] retenu par le Conseil scientifique, le département dit : OK, ce projet fera partie des projets qui remonteront à la Direction générale. Et après, la Direction générale dira (ou pas) : ce projet fait partie de la quelque dizaine de postes qui sont ouverts au concours ». (DU6)*

Ou, de manière plus directe : « *Le directeur d'unité a donc tout intérêt à montrer à quel point de son côté il sert la stratégie de son département. (DUI)*

Cette organisation est confirmée par un membre de la direction :

*« Le principe c'est que les directeurs d'unité font monter des postes aux départements, le département fait son tri et nous, dans le tri des 13 départements, on fait le nôtre » (Membre de la direction)*

⇒ La hiérarchie structurante de l'organisation relie là aussi fortement l'unité à son département, puisque le département doit non seulement valider la nécessité du recrutement d'un nouveau permanent, mais aussi doit défendre cette position auprès de la Direction Générale, qui arbitre alors en dernier lieu les propositions des départements. Le directeur d'unité a donc tout intérêt à montrer en quels points il sert la stratégie de son département. La demande d'un poste de permanent renforce l'alignement stratégique avec le département et, par ricochet, celle du département avec la direction générale. Le Recrutement représente donc bien un point de connexion dans la vie du projet de l'unité.

### 3.3.2 Les contrats et la communication comme soutiens à la connexion

Deux autres aspects de la vie de l'unité vont contribuer à la rapprocher de la politique scientifique de son département, d'une part la signature des contrats internes, d'autre part et dans une moindre mesure, la signature des contrats externes ainsi qu'une politique de communication interne spécifique.

#### a) Au travers de contrats internes à l'Inra :

Les « métaprogrammes » sont un point de connexion :

*« Il y a les métaprojets, ce sont des choses, et on peut aussi faire des projets, monter des projets, les soumettre aux métaprogrammes, oui ça c'est aussi une façon un peu d'orienter la recherche. Mais par exemple, le département [X], chaque année, a un appel pour des petits projets, soit pour les jeunes chercheurs soit pour des projets starter ou des choses comme ça. » (DU3)*

*« Maintenant il y a beaucoup de crédits qui vont à ANR, beaucoup d'argent qui est à l'Europe, du coup les crédits qui restent sont modestes, ils sont dans les départements et dans les métaprogrammes. » (DU3)*

*programmes, mais peuvent donner lieu à des appels à projets, à quelques bourses de thèse, et donc il y a des appels d'offres plus ou moins sur des thèmes, parfois des blancs et dans ces appels d'offres, c'est considéré par les chercheurs un peu comme des bulles d'oxygène, parce qu'ils sont moins sélectifs, moins durs que les appels d'offres classique de l'ANR ou autres et ils sont plutôt sur l'idée de l'accompagnement des équipes... »* (Membre de la direction)

Or les métaprogrammes ne dépendent pas d'un seul département ; ils se veulent transverses de façon à faciliter la circulation d'une science inter départements.

*« D'où l'idée des métaprogrammes à l'INRA pour éclater un peu les départements, qui étaient, qui le sont peut-être maintenant, un peu enfermants. »* (DU2)

Le métaprogramme est donc bien un élément de pilotage de la science, qui reste plus au niveau de la direction générale, mais géré par les chefs de département. Il permet un point de connexion direct, cette fois entre la direction générale et l'unité. Toutefois, comme il n'est que peu ressorti de nos entretiens, nous ne pouvons pas vraiment le considérer comme un point de connexion égal à ceux que nous avons soulevés précédemment.

b) Dans une moindre mesure, au travers de contrats externes :

Comme l'augmentation du nombre des contrats extérieurs rend difficile un pilotage de la recherche par l'argent, le département va utiliser un autre moyen pour diffuser sa stratégie : la communication. Comme l'équipe s'aligne avec la stratégie du commanditaire, l'institut met en œuvre un système de signatures qui souligne son fonctionnement très bureaucratique mais va permettre de capter l'information.

Le département va donc rester présent, même dans le cas des contrats externes :

*« Nos contrats doivent être validés par le département quand même. Quand on répond à un appel d'offres, la réponse à l'appel d'offres doit passer par le département. [...]. Et au niveau de la formalisation du contrat, [...] il faut cliquer, chacun clique pour valider, et on voit le nombre de clics qu'il y a pour qu'un contrat soit ouvert, c'est impressionnant [...] : il y a le DU, il y a le département, il y a des fois le chef du centre régional, des fois les directeurs de gestion à Paris, enfin bon c'est une succession de signatures... Et le département est toujours dans la boucle. »* (DU3)

Pour autant, recevoir et valider l'information ne veut pas dire que le département va réellement dénoncer un contrat :

*« Maintenant c'est difficile pour le département de ne pas valider. Parce que les chercheurs font l'effort de répondre à un appel d'offres, de construire un projet, de construire un partenariat, je pense que c'est difficile... je pense que, quelque fois, le département découvre qu'il y a des gens qui font des choses dont il n'était pas au courant »* (DU3)

Mais cette remontée d'information permet tout de même un certain contrôle :

*« Tout le monde sait bien et puis l'Inra sait bien aussi qu'on va chercher l'argent où on peut. [...] et ça reste dans la thématique »* (DU4)

Le circuit de signature du projet auquel l'équipe aura été éligible est donc bien un point de connexion, mais reste essentiellement informationnel.

Et au travers d'une communication multi canaux :

Le second point de connexion informationnel avec le département est la mise en place d'une communication resserrée.

- Une rencontre à la prise de fonction :

*« Pour ma prise de fonction j'ai eu aussi un entretien avec le département pour fixer les grandes lignes, ce qu'ils attendaient de moi, une lettre de mission [...]. Parce qu'elle devrait être validée par le directeur général.* (DU3)

- Les points de connexion hors évaluation HCERES se font essentiellement grâce aux réunions DU/département Inra auxquels sont rattachées les unités ...

*« Il y a toute la partie en lien avec tous les départements Inra, là aussi ça revient assez régulièrement »*

- ... mais aussi grâce à la participation de certains membres de l'unité dans d'autres instances :

*« Comment on connaît la politique du département ? On a aussi des réunions avec le département. Ensuite il y a une autre source d'information, c'est le conseil scientifique du département, auquel j'ai participé quelques années ».* (DU7)

*« Moi avant j'étais au conseil scientifique du département [X] et c'est ce qui m'a permis d'acquérir pas mal de culture Inra et de voir comment se faisait la stratégie justement à l'échelle du département. Et donc du coup moi après j'ai arrêté mon mandat, et donc je l'ai poussé à se présenter.* (DU2)

*« [le Chef de département] a un bureau toujours dans notre unité, quand il n'est pas en déplacement il est ici. [...] Mais c'est son adjoint qui est en charge de notre unité, parce qu'il ne veut pas interagir directement avec nous, il nous connaît trop.* (DU3)

Bien sûr, le directeur d'unité assiste aussi aux Assemblées Générales ou Assises de son département.

⇒ Ainsi, les programmes de financement internes ainsi qu'une multiplicité des canaux informationnelles vont alimenter les niveaux stratégiques.

### 3.3.3 Des éléments de pratique associés

Durant sa vie, le projet d'unité et le département vont rester très liés. L'un des éléments de pratique le plus visible est la culture hiérarchique de l'Inra.

Tableau 26 : Éléments de pratique associés au management de l'unité

Activités comportementales	Valide les projets de l'unité Les soumet auprès du département pour acceptation Applique sa lettre de mission Recrute Prend des décisions Gère les finances
Activités mentales	Reste en alerte sur toute information concernant le département Connaissance des systèmes de gestion des tutelles Est un facilitateur Par intérêt Suit les règles
Connaissance contextuelle	Connaît le fonctionnement Inra A intégré ce qu'il appelle la « culture » Inra Accepte le système hiérarchique
Objet et leur utilisation	Les réponses à appel à projets Les fiches de définition de poste

Les éléments de pratique mobilisés dans la conduite du projet de l'unité ressemblent plutôt à la gestion quotidienne d'une organisation, à la fois administrative et managériale.

La difficulté est de garder l'information et de permettre que le projet d'unité défini reste en cohérence avec les projets des équipes et avec le projet d'unité. Affirmer cette cohérence permet au directeur d'unité de mieux argumenter quand une des équipes veut recruter.

**Ce que nous pouvons retenir :** Le directeur de l'unité devient dans cette période multi tâches. Il doit d'un côté apporter soutien et aide aux équipes, qui poursuivent leur propre cheminement scientifique, et de l'autre garder un projet d'unité aligné avec la stratégie du(des) département(s) au(x)quel(s) il est affilié. Pour réduire cette tension, il organise l'information au sein de son unité, mais ceci peut parfois se heurter aux refus de certains permanents ; cela a donc aussi des limites.

Le pouvoir hiérarchique dont il dispose lui permet d'obtenir une connaissance globale et précise de ce qui se passe dans son unité, et de garder un rôle clé. Grâce à son rôle de ressources humaines, il peut contribuer aux promotions. Grâce à son rôle de financier, il peut

distribuer l'argent de « son bas de laine » pour valoriser les actions contributives à l'application de sa politique, par exemple cohésives. Grâce à son lien avec le département, il peut contribuer à valoriser une demande d'ouverture de poste pour une équipe et faciliter les recrutements.

Enfin, il s'intègre à l'animation mise en place par le département (réunions, informations), voire même y prend des fonctions parallèles, comme par exemple dans le conseil scientifique. Tous les éléments de pratique mis en œuvre à ces occasions lui permettent de garder un alignement fort entre les niveaux stratégiques, alignement que l'institut Inra favorise aussi de son côté.

#### **4 Conclusion de la section 1 «La conduite d'un projet de laboratoire »**

Dans une première lecture, nous avons ainsi étudié les interactions entre la praxis Conduite d'un projet d'unité, le praticien directeur d'unité et les éléments de pratique qu'il met en œuvre dans son activité. Nous n'avons pas traité l'interrelation avec le centre géographique car elle n'a pas émergé comme un point important lors de nos entretiens.

1. Nous avons pu souligner la présence de trois points de connexion entre les niveaux stratégiques, et plus particulièrement entre le document d'orientation, le schéma stratégique de département et l'élaboration d'un nouveau projet d'unité.

Les deux premiers sont, d'une part, le contenu du « chapeau » du projet d'unité, d'autre part le projet d'unité présenté à l'HCERES. A l'exception d'une interview, toutes les autres ont révélé une confusion (au sens mathématique du terme) dans ces deux points de connexion, qui n'en font plus qu'un. Le troisième point est le recrutement d'un nouveau permanent à l'Inra, car le futur recruté doit positionner ses recherches au sein de l'Institut.

2. Les tailles des unités dont nous avons interviewé les directeurs peuvent varier de 30 à presque 300 permanents.

Dans les faits, le quotidien nous a fait penser au management d'une organisation de type BU, c'est-à-dire bénéficiant à la fois d'une certaine autonomie budgétaire mais restant aussi étroitement lié à la direction, ici le département. Les directeurs d'unité effectuent un réel travail managérial comme on peut le trouver dans d'autres types d'organisation, et sont pour

cela aidés et formés. Il est fort probable que la formation homogénéise aussi les pratiques, dont celles qui concernent les connexions entre niveaux stratégiques.

3. En étudiant les éléments de pratique mobilisés par les directeurs d'unité, nous observons qu'ils semblent accepter de lier leur stratégie à celle du département avec une certaine facilité.

Cette facilité est vraisemblablement alimentée par la structure hiérarchique de l'institut (et donc sa taille) et par l'acceptation de ce mode de fonctionnement par les unités, ceci alors même que ce sont pour beaucoup d'entre elles des UMR, avec des pratiques qui peuvent être issues d'autres milieux comme l'université ou de grandes écoles d'agriculture.

En conclusion, il apparaît que directeur d'unité arrime le projet d'unité à celui du département Inra dont il dépend avec une acceptation « naturelle » et plutôt bien assumée, et que certains animateurs d'équipe interviewés le vivent de la même façon.

## Section 2 : L'élaboration du projet scientifique de l'institut

### Éléments de contexte :

L'Inra publie des documents d'orientation depuis plus de vingt ans.

Il s'agissait alors d'une vingtaine de pages, nommées Orientation, incluses dans un document appelé Rapport d'activité 2004, qui semblait être publié environ tous les 4 ou 5 ans. Ce document était élaboré par la direction de l'Institut (en annexe une photo du sommaire du rapport d'activité 2001-2004).

En parallèle de ce document, il existe dans l'institut un autre document, le schéma stratégique de département. Celui-ci a à peu près la même périodicité et est centré sur le département de recherche. Pour mémoire, l'Inra a actuellement 13 départements thématiques de recherche (voir chapitre 4). L'élaboration des schémas stratégiques de département sont de fait des praxis stratégiques très importantes au niveau de l'institut et nous allons les prendre en compte.

Notre thèse a démarré alors que l'Inra était en fin de processus, plus exactement à deux mois de faire valider son nouveau plan stratégique par le Conseil d'Administration<sup>88</sup>. Nous n'avons donc pas pu directement observer la praxis Élaboration du document d'orientation stratégique se déployer au travers de l'organisation, mais nous avons pu repérer des liens entre groupes d'acteurs et éléments de pratique grâce à des entretiens.

Chronologiquement, les schémas stratégiques de département étaient, eux, en cours d'élaboration.

### Objectif de la section 2 :

La section 2 sera l'occasion d'étudier plus précisément la dynamique de deux praxis fortement reliées, l'élaboration du document d'orientation et l'élaboration de quelques schémas stratégiques de département. Nous partirons donc du niveau le plus élevé de l'institution pour descendre vers les unités.

Les pratiques que nous avons pu relever sont donc principalement des pratiques inter-acteurs. Notre analyse portera aussi sur l'agencement des différents documents stratégiques en présence et les efforts communicationnels mis en œuvre pour les élaborer au mieux.

---

<sup>88</sup> Le changement de présidence à la tête de l'Inra en Juin 2016 a, dans une certaine mesure, relancé le processus d'élaboration du plan stratégique. Nous y reviendrons dans la partie 2.2.

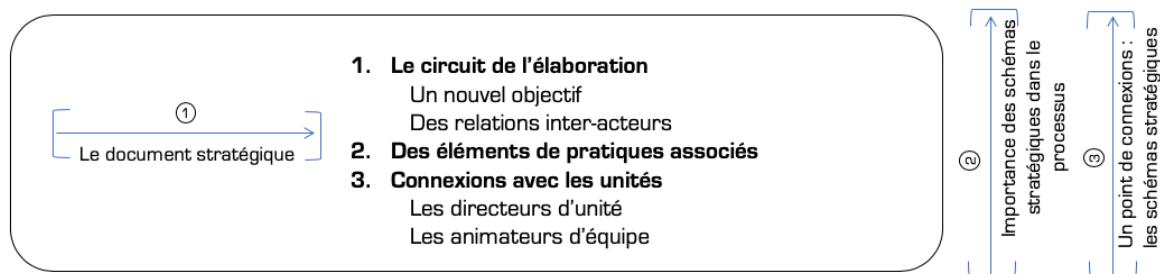
Dans une première partie, nous étudierons comment l'organisation s'organise pour élaborer un document qui se veut représentatif de la stratégie nationale.

Dans une seconde partie, nous approfondirons le lien entre le document d'orientation et le schéma stratégique de département, qui aboutit à un alignement stratégique assumé et des pratiques plutôt centralisées.

Enfin, la troisième partie sera l'occasion de détailler l'élaboration en pratique du schéma stratégique, et ainsi de comparer les deux principales praxis stratégiques de notre terrain.

Tout au long de cette section nous mettrons en valeur les points de connexions que nous avons pu observer entre les niveaux stratégiques.

## 1 Le document d'orientation



Cette partie nous permet de mieux comprendre la place du document d'orientation dans la stratégie de son institut.

Dans un premier temps, nous verrons sur quels acteurs s'appuie le document d'orientation pour se construire. Ceci nous permettra, dans un second temps, de faire ressortir les éléments de pratique associés, qui semblent être un mix de centralisation et de co-construction. Enfin, nous poursuivrons sur le rôle de média que tient ce document dans la relation direction de l'institut-direction de l'unité.

### 1.1 Le circuit de l'élaboration

#### 1.1.1 Un nouvel objectif

En 2010, ce document évolue, et couvre une période de 10 ans.

Le premier document d'orientation ‘nouveau format’ de l'Inra est publié en 2010, et se veut prospectif sur la période 2010-2020.

« *L'Inra pour cela, fort des compétences de ses équipes et d'un dispositif de terrain performant, doit évoluer. Evoluer, avec quelques objectifs forts pour les dix ans à venir. Dix ans pour devenir un acteur de la recherche internationale, mobilisée par les grands défis* »

*mondiaux du millénaire. Dix ans pour progresser en agro-écologie et sur les approches prédictives en biologie. Dix ans pour co-construire avec les acteurs, professionnels comme associatifs ou territoriaux, des trajectoires d'innovation appropriables, durables et performantes. Dix ans pour anticiper et contribuer à l'expertise publique en matière d'alimentation, d'environnement et d'agriculture. Dix ans pour accompagner les innovations en travaillant leurs impacts sur les pratiques professionnelles et la société, et les conditions d'un accès ouvert à leur diffusion ».*

*(Extrait de l'introduction du document d'orientation stratégique 2010-2020  
« Une science pour l'impact »)*

Ce document rompt avec les anciens documents d'orientation non seulement par sa nouvelle périodicité décennale, mais en outre il apporte une « vision » :

*« Et par contre les nouvelles évolutions qu'on avait introduites en 2010, qu'on a mis dans le Doc, c'est : on a une stratégie de moyen terme, à 10 ans, avec 7 priorités. Les priorités dans le document d'orientation elles ne représentent pas 100% des activités de l'institut, ce sont des priorités, des visions. Les chercheurs ont le droit de faire autre chose mais simplement ils savent que c'est ça qu'on va soutenir. Et au contraire c'est même important qu'ils fassent d'autres choses. » (Membre de la Direction)*

En 2015 l'Inra décide d'élaborer un nouveau plan stratégique dont les dates, telle une fenêtre glissante, encadre la décennie 2016-2025.

*« C'était un document à 10 ans, et on est à mi-parcours ; donc idée c'est de dire on fait de nouveau un document à 10 ans, qui couvre la fin de celui-là donc qui n'est pas en décalage total de phase, et qui va vers l'étape d'après. Et nos successeurs dans cinq ans s'ils suivent la même logique... parce que là la recherche, c'est des activités sur le long terme vraiment et donc on ne peut pas lancer un nouveau programme de recherche à partir de rien comme ça, et on ne peut pas non plus lancer un programme de recherche si c'est pour qu'il tombe à l'eau dans cinq ans. Et [...] à mi-parcours de la période, il n'y a pas de virage à angle droit, on réarticule avec les nouveaux schémas stratégiques maintenant que les métaprogrammes sont apparus, [...] y compris avec le retour imminent de la commission d'évaluation internationale. » (Membre de la Direction)*

Le document d'orientation en cours d'élaboration est alors :

*« Un outil pour implémenter la stratégie », telles que « la programmation des métaprogrammes et la déclinaison territoriale des identifiants de sites. [...] et une stratégie nationale distribuée sur l'ensemble du territoire et la porter par ailleurs à l'Europe, et la porter au niveau mondial ». (Membre de la Direction)*

Nos entretiens et observations nous ont permis de reconstituer une bonne partie du processus d'élaboration du document d'orientation de l'Inra (alors même que le document d'orientation était presque terminé à notre arrivée en tant que doctorante).

### 1.1.2 Des relations inter-acteurs

Ainsi, divers documents internes vont nourrir la réflexion sur le nouveau document d'orientation. En particulier, il va :

#### S'ancrer sur :

- L'ancien document d'orientation, pour montrer à la fois son enracinement et son « inflexion » (sic).
- L'évaluation de l'Inra :

*« L'Inra a été évaluée en 2015 par un comité international sous l'égide du Haut Conseil à l'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (HCERES). Le rapport final vient d'être publié par le HCERES : la stratégie générale de l'Institut ainsi que les principales options prises ces dernières années ont été saluées. Les recommandations formulées sont d'ores et déjà en cours d'instruction » (Extrait du site internet Inra)*

*« La DG voulait que le nouveau document d'orientation et les nouveaux schémas stratégiques s'appuient sur l'évaluation de chacun des départements et sur l'évaluation de l'Inra ». (CD2)*

- Les métaprogrammes. Ce sont des outils d'orientation stratégiques, créés au début des années 2010, déjà évoqués à la section précédente. Au nombre de 8, ils déterminent de grandes thématiques transversales de l'Inra<sup>89</sup>. Sur commande de la direction générale, ils ont leur propre budget de fonctionnement et sont pilotés par des chefs de départements.
- Le Contrat d'Objectif et de Performance 2012-216 signé avec les ministères de tutelles aborde pour beaucoup les enjeux de la politique de l'Inra.

#### Se développer à partir :

- d'un nouveau service d'expertise, la Délégation à l'Évaluation Collective, à la Prospective et aux Études, qui fournit des rapports « qui alimentent ensuite la stratégie ».
- de deux rapports récents co-rédigés par le PDG de l'Inra : Agriculture Innovation 2025 et Les Sciences participatives en France.

*« Donc les deux grands rapports de [l'ancien PDG] ça a été Agriculture Innovation 2025 et Sciences Participatives. Et ça a bien nourri [le document d'orientation]. Et ces commandes, c'étaient des commandes du ministère. Et les conclusions qu'il mettait dans ces documents de prospectives, ils étaient validés par le ministère. On voit bien comment ça boucle. » (CD3)*

---

<sup>89</sup> Les huit métaprogrammes de l'Inra sont : Adaptation de l'agriculture et de la forêt au changement climatique, Méta-omiques et écosystèmes microbiens, Gestion intégrée de la santé des plantes, Gestion intégrée de la santé des animaux, Pratiques et comportements alimentaires, Transition pour la sécurité alimentaire mondiale, Gestion des services agro-écosystémiques et Sélection génomique.

- De nouveaux défis apparus récemment, comme par exemple s'inscrire dans les 17 objectifs de développement durable de l'ONU et de Santé et Systèmes alimentaires, ou intégrer les nouvelles technologies.

Mais surtout, ce document d'orientation va s'appuyer sur :

- Les Schémas stratégiques de département, actuels et en cours d'élaboration.  
*« Les anciens on ne les regarde plus, ils sont vite datés » (CD3)*

Enfin, en parallèle de tout ce travail, le conseil scientifique de l'Inra enrichit la réflexion stratégique.

Le document d'orientation, finalisé, sera décliné par 17 centres à travers leur politique régionale, et donc les Schémas de centre.

Il nous a alors été fait part de l'émergence de deux contraintes pratiques :

- La simultanéité de l'élaboration du document d'orientation et de l'élaboration des SSD<sup>90</sup> des 13 départements,
- La co-construction comme méthode participative. Nous avons pu observer que la « co-construction » est un des termes forts de l'Inra, une méthode récurrente dans beaucoup de projets. Le document d'orientation se veut être un artefact « co-construit » avec les chefs de département, sur la base des schémas stratégiques de département. L'objectif affiché est que ces éléments se nourrissent mutuellement.

Ainsi plusieurs groupes d'acteurs sont concernés :

Le PDG de l'Inra, à la maîtrise d'œuvre,  
La direction générale déléguée à la science, à la maîtrise d'ouvrage,  
Le conseil d'administration,  
Les directeurs de centre pour la partie territoriale,  
Et les chefs de département pour la partie scientifique,  
Les objets « documents internes ».

---

<sup>90</sup> Rappel : le SSD désigne le schéma stratégique du département

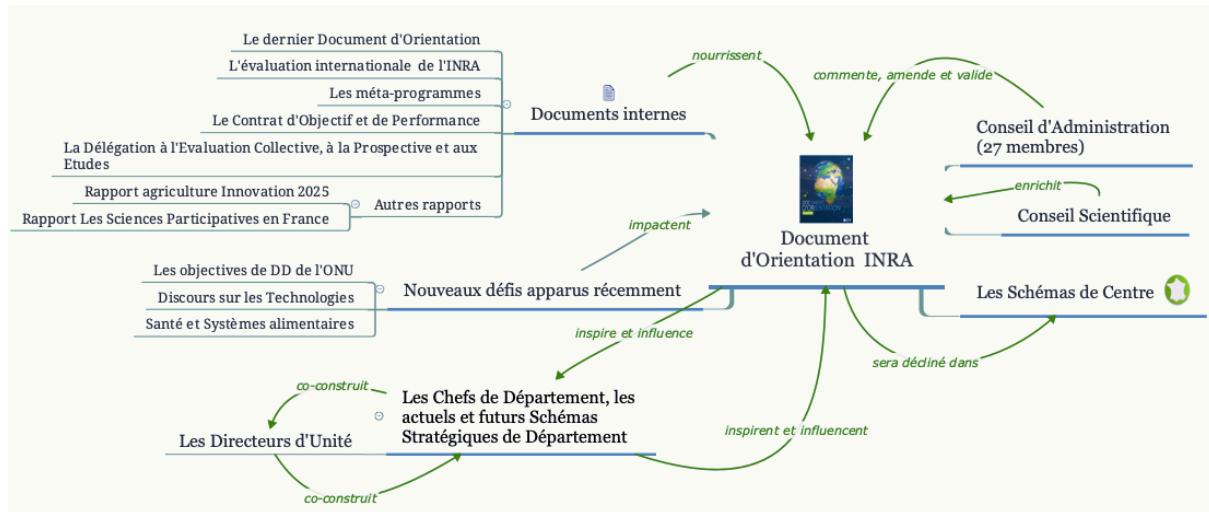


Figure 38 : Interrelation entre les acteurs

Nous avons créé la figure 38 en nous appuyant sur nos entretiens semi-directifs, et l'avons fait valider par un chef de département. Cette figure représente les interrelations entre certains acteurs. Le maître d'œuvre de ce document d'orientation est la DGDS, en relation étroite avec la direction générale. Le conseil scientifique, qui va donc enrichir de ses réflexions le document d'orientation. Le conseil d'administration valide le document, sans doute après avoir demandé des changements (« ça [...] laisse le temps début juin de tenir compte des modifs qu'ils [...] ont suggérées ») (Membre de la direction).

Alors que ces deux instances vont bien sûr faire naître un aller-retour qui visera à montrer les améliorations portées au document d'orientation, les éléments de pratique montrent plutôt un circuit court et centralisé. Les relations semblent être assez directes autour du document d'orientation, porté principalement par la direction générale déléguée à la science et la direction générale.

Nous pouvons rapprocher ces relations d'un propos d'un ancien DU et y voir une cohérence :

« *C'est une structure très centralisée, très hiérarchisée.* » (ancien DU)

Des relations duales donc, incluant à la fois une dimension unilatérale et une dimension plus axée sur la co-construction, celle qui associe les départements scientifiques. En effet, la boucle d'ajustements mutuels la plus conséquente se situe au niveau de l'échange avec les départements.

C'est dans cette interaction-même que va se créer le cœur scientifique du document, ce qui explique l'évocation d'éléments de pratique tels « *inspire et influence* ; *inspirent et influencent* ». Et c'est bien dans cette interaction que l'on retrouve ce qui a spontanément été

défini comme une double contrainte, à savoir respecter une co-construction et une temporalité entre l'élaboration du document d'orientation et des schémas stratégiques des départements. Nous reviendrons ultérieurement et de façon plus précise sur cette relation.

## 1.2 Les éléments de pratique associés

Bien qu'elle s'appuie sur des textes et des compétences diverses, la fonction de rédaction semble très resserrée autour de la direction générale et de la direction générale déléguée à la science. La co-construction est mise en avant, mais elle ressort surtout dans le travail effectué avec les départements scientifiques, qui échangent beaucoup d'informations. Elle ressort moins dans les autres interactions, sans doute freinée par une organisation structurée et peut-être un peu lourde.

La volonté d'imbriquer deux documents stratégiques à deux niveaux différents paraît être acceptée par les chercheurs.

*« C'est super dur de co-construire 13 schémas stratégiques de département qui déjà sont complexes, un Document d'Orientation qui lui aussi est complexe, et de le faire à peu près en phase ». (Membre de la direction)*

La fin de mandat du président raccourcit le temps d'élaboration du nouveau plan stratégique et précise un timing resserré.

Tableau 27 : Éléments de pratique associés à l'élaboration du document d'orientation

Activités comportementales	Rédige Améliore Fait valider Discute
Activités mentales	Tient des délais serrés Décline des stratégies au travers de plusieurs documents
Connaissance contextuelle sous forme de compréhension, de savoir-faire, d'états émotionnels et motivationnels	Centralisation de la structure institutionnelle Centralisation du travail d'élaboration Esprit tourné vers la co-construction
Les objets et leur utilisation	Document d'orientation, Schémas stratégiques de département Documents internes Documents contextuels

Dans les éléments de pratique interconnectés apparaît une partition entre :

-d'une part, des éléments de pratique interconnectés plutôt génériques comme les activités comportementales (de type rédaction, amélioration et validation), des objets interconnectés (tels que les documents-source, qu'ils soient internes ou contextuels),

-et d'autre part, des éléments de pratique spécifiques, telle que la connaissance contextuelle sous forme de compréhension, de savoir-faire.

Cette association laisse penser à une complémentarité qui permettrait de centraliser tout en laissant une forte marge de manœuvre, ce qui permettrait un résultat co-construit sans remise en question des règles de conduite des acteurs.

Regardons comment ce document se connecte aux unités.

### 1.3 Connexion avec les unités

Nous nous sommes demandée quelles connexions pouvaient exister entre le document d'orientation stratégique et les unités, et si la distance hiérarchique pouvait être un facteur explicatif d'une appropriation ou non de ce document.

Dans un premier temps, nous avons souhaité connaître le retour que pouvaient en faire les directeurs d'unité, donc savoir si ce document avait un rôle dans leur quotidien.

Puis dans un second temps, nous avons décidé de poser la même question aux animateurs d'équipe.

Alors qu'il paraît logique que la distance soit un facteur contrariant l'appropriation du document stratégique d'une organisation, il nous semble qu'elle n'a, dans ce cas spécifique, aucune action.

#### 1.3.1 Les directeurs d'unités

Le document d'orientation est un document clairement identifié par les directeurs d'unités interrogés, puisque tous ont su nous le situer comme le document de référence qui définissait les grands enjeux que l'Inra (plus particulièrement sa direction générale) voulait affronter dans les années qui viennent.

Mais juste après, spontanément, et vraisemblablement par analogie avec le mot orientation, ce sont les schémas stratégiques des départements qui sont cités par les directeurs d'unités. Cela s'est passé comme si, dans notre interview semi-directive, ils n'avaient pas tant à dire que cela sur le document d'orientation de l'Institut (qu'ils distinguaient très clairement) et qu'ils revenaient spontanément sur ce qui leur importait, les schémas stratégiques de département.

Un rôle précis pour l'institut en général (externe et interne) mais non pour l'unité en particulier :

*« Le document d'orientation, il sert dans la maison pour conforter les [ministères], s'ils n'avaient pas beaucoup d'idées, dans la vision qu'ils doivent avoir de nos missions. [...] Je*

*pense que c'est vis-à-vis des Ministères et je dirais des politiques d'une manière générale, pour dire : bon, ben l'Inra, les 8 000 agents de l'Inra, voilà en quoi ils vont servir la nation.*

*Mais il a aussi un rôle en interne : il définit un peu les missions, quoi. Qui changent jamais beaucoup mais qui changent toujours un petit peu, si tu veux. » (DU6)*

*« J'ai dû le recevoir, oui, et sans doute le lire un peu, mais pas... J'ai connaissance de ce document. Mais maintenant je ne pourrai pas te le résumer. »*

*[On ne s'appuie pas sur ce document par exemple pour faire la politique de l'unité]. C'est-à-dire que la politique de l'unité là, on y a réfléchi pendant plus d'un an, maintenant on la met en œuvre ». (DU3)*

*« Les SSD c'est les départements. Et le plan stratégique c'est quand même plutôt au niveau de l'institut.*

*Donc là aujourd'hui tu as les objectifs #INRA 2025, et donc ça si tu veux ça a été en gros... Donc on avait eu le plan 2010-2020 qui en général ..., si tu veux sur la recherche faire un plan à 10 ans c'est quand même un peu trop, il faut régulièrement le réviser. Donc on l'a révisé en 2015 ; C'est le plan 2010-2020 qui a été revu en 2015 pour faire un plan 2015-2025. » (DU1)*

Pour autant, être en cohérence avec le document d'orientation est important pour les unités. Deux autres DU nous confirment se servir des deux documents stratégiques de l'Inra, le document d'orientation et les schémas stratégiques : si ce positionnement est rassurant, on entend bien que l'essentiel est néanmoins d'être en phase avec les schémas stratégiques de département.

*« Donc chacun se positionne par rapport à ça, voilà en se disant : ben c'est important de dire Moi j'y suis. Et une fois qu'on y est, on ne lit pas forcément le reste du document » (DU6)*

*« Oui tout à fait, en expliquant en quoi on se positionne, comment on se positionne dans les orientations à la fois stratégiques du département et voire de l'Inra de façon générale. Mais nous, nous nous [centrons] plus sur le département.*

*C'est dans notre projet de recherche, avant de dire quelles sont les thématiques qu'on va aborder à l'avenir, on justifie par comment ça s'intègre dans la politique de l'Inra en général. [...] : il y a des documents oui, il y a le schéma directeur, surtout le projet du [département] parce que le département a fait aussi ce genre d'exercice. » (DU2)*

Cela est d'autant plus important pour cette unité qu'elle est pour beaucoup composée d'enseignants-chercheurs.

*« C'est-à-dire que nous, au niveau de notre positionnement, on est [beaucoup] à l'université, tu vois, et la culture universitaire ce n'est pas du tout la culture Inra. L'Inra est pilotée quand même pas mal par le haut, c'est-à-dire qu'on a justement des orientations stratégiques. À l'université il n'y a pas du tout d'orientations stratégiques. En fait à l'université, les équipes, les unités, on fait ce qu'on veut. On n'a pas à positionner de recherche dans des orientations stratégiques. Il n'y a pas de pilotage par haut du tout, ce n'est pas du tout comme ça. » (DU 2)*

⇒ Il ressort des interviews que le document de référence à l'échelle de l'unité est prioritairement le schéma stratégique du département. Le document d'orientation est connu, utilisé pour se positionner à l'intérieur des enjeux de l'Inra quand cela est demandé, mais non vu comme prioritaire.

### 1.3.2 Les animateurs d'équipe

Il est tentant de descendre d'un niveau dans la hiérarchie et de se demander si le document, peu utilisé par les directeurs d'unité, ne le serait pas encore moins par les chercheurs.

Nous remarquons dans un premier temps qu'il est visiblement identifié par au moins un animateur d'équipe, qui nous relie spontanément les schémas stratégiques de département et le document d'orientation :

*« Tiens, il y a un nouveau schéma stratégique de département. Voilà. C'est quelque chose qui est dans le paysage en fait tu sais, c'est comme un guide. Le [DocD'or] de l'Inra, c'est un document d'orientation de l'Inra, national. L'Inra au total. Donc c'est ce que l'Inra doit faire d'ici 2025. Et bien par le schéma stratégique de département c'est un peu ça si tu veux. C'est une espèce de feuille de route quoi. Au niveau du département. C'est une déclinaison de ça. »* (AE2)

Dans cette unité, il est simplement présenté à la salle café, mis à disposition au milieu d'autres documentations :

*« Il y en avait un exemplaire à la salle café, là où on a plein de documents. Je ne sais pas à qui il est distribué. On le trouve dans les unités. Il est disponible sur le site Internet de l'Inra. Et je pense que c'est le DU qu'il a eu. J'imagine. Mais je ne sais pas si ça a été envoyé à chaque DU par contre ».* (AE2)

Si ce document est identifié, un de nos animateurs d'équipe l'assimile plutôt à la fonction de directeurs d'unités :

*« Je ne sais pas si mes collègues [ont lu le DocD'or], par exemple je ne suis pas sûr que mes collègues de l'université l'aient lu. Je pense que les deux directeurs de recherche de l'équipe, ça c'est sûr, l'un parce qu'il est chef de département adjoint, et l'autre parce qu'il [va devenir le prochain DU] donc c'est sûr. »* (AE2)

Vu des unités et aussi des animateurs d'équipe, le document d'orientation semble donc trouver sa place pour représenter les axes stratégiques de l'Inra.

Les animateurs d'équipe interviewés nous ont fait part d'une réelle utilisation de ce document, lors du recrutement ou de la promotion interne :

*« [Nous voulons recruter un CR dans notre équipe, ils vont tous être auditionnés]. Le gagnant c'est celui qui aura montré qu'il a compris comment fonctionnait l'Inra. Qui a un potentiel, qui s'est intégré, et qui a répondu en fait aux grands enjeux de l'Inra. Donc là je lui ai envoyé le document je lui ai dit ça c'est ton livre de chevet, c'est #INRA 2025. »* (AE1)

« Moi je l'ai lu pour préparer mon concours de DR, sinon [je ne l'aurai pas lu]. Le DocD'or je m'en suis servi par exemple pour écrire mon dossier de DR, pour pouvoir replacer en fait tout dans les grandes priorités de l'Inra, parce que là ils te demandent comment tu te situes dans l'institut, ça va au-delà du département et tout ça. Donc là j'avais besoin de prendre un peu de hauteur supplémentaire, et du coup c'était bien d'avoir ça quand même, ça permet de mettre quelques phrases. » (AE2)

### Ce que nous pouvons retenir :

Il apparaît que le document stratégique le plus proche des préoccupations des directeurs d'unité et des animateurs d'équipes est le schéma stratégique de département, et non le document d'orientation. Néanmoins le document d'orientation est visiblement identifié, et dans son nom (#INRA 2025) et dans sa fonction. Il est un élément à valoriser en cas de recrutement ou de promotion, ce qui lui donne un lien direct direction générale-chercheurs. La lecture du document stratégique n'est alors pas fonction d'une distance hiérarchique (plus l'individu est éloigné moins il lirait le document stratégique) mais fonction de son utilité.

Certains chercheurs montrent donc un comportement opportuniste quand ils se saisissent de ce document, qui revêt alors une fonction utilitariste.

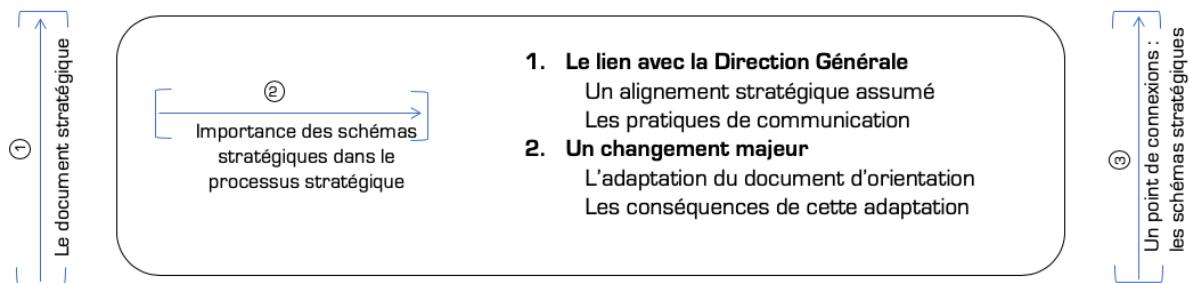
Le document d'orientation est connecté en direct :

- au projet d'équipe pour ce qui concerne les demandes de justification de positionnement des unités, au même titre que le positionnement par rapport aux schémas stratégiques.
- aux chercheurs dès qu'il s'agit de valoriser leur positionnement en vue d'un recrutement ou d'une promotion. Cette connexion se fait d'autant plus facilement qu'ils ont déjà une forte cohérence avec le schéma stratégique de département.

Nous aurions alors des relations croisées, avec les schémas stratégiques comme intermédiaire principal mais non exclusif.

Après nous être centrée sur le document d'orientation de l'Inra, nous allons maintenant étudier l'importance de ces schémas stratégiques, qui semblent être l'échelon indispensable entre le document d'orientation et les unités.

## 2 Importance des SSD dans le circuit stratégique



Nous allons ici étudier les schémas stratégiques de département, en nous centrant dans un premier temps sur l'articulation entre le document d'orientation et le schéma stratégique de département. Puis, dans un second temps, nous décrirons les répercussions du changement de présidence de l'institut sur le document d'orientation et sur les schémas stratégiques.

### 2.1 Lien avec la Direction Générale

#### 2.1.1 Un alignement stratégique assumé

Une boucle nous intéresse particulièrement : elle concerne l'articulation entre les deux documents document d'orientation et les schémas stratégiques de département. Pour mémoire, les directeurs de laboratoire sont directement rattachés aux chefs de département, comme tout personnel scientifique de son équipe.

- La volonté affichée de la direction générale était d'aligner les schémas stratégiques de département avec le document d'orientation.

« *Dans la construction des nouveaux SSD qui s'est calée juste après le Docdor, la DG [...] a pris les propositions des départements et leur a dit : Il faut vous aligner avec le Docdor, il faut utiliser les mots-clés du Docdor, il faut donner du sens, il faut remplir notre Docdor. Donc alignez vos SSD.* » (CD3)

Il s'agit donc de mettre en phase le document stratégique de la direction générale avec le document stratégique des départements, dans le temps et dans les thématiques.

« *Les SSD [...] concernent la construction du projet, la mise en œuvre des moyens humains, les budgets, les partenariats. [...] la DG a envoyé un document sur les attendus.* » (CD2)

Comme évoqué précédemment, le document d'orientation veut homogénéiser et centraliser les actions de l'Inra à travers des thématiques scientifiques priorisées.

« *D'où l'importance du Document d'Orientation [...] de sa co-construction avec les schémas stratégiques de département puisque c'est construit dans le même temps, la dernière fois c'était le cas déjà, co-construction.* » (Membre de la direction)

Une co-construction interprétée de façon plus directive par au moins un chef de département :

*« Pour moi, j'ai compris ça en tant que Chef de Département, c'était que le Docdor il a été construit par la Direction avec consultation des chefs de département [...], sur la base des schémas stratégiques qui existaient. [...] La DG elle connaît à peu près tout ce qui se fait dans la boutique. Ils ont eu envie d'impulser dans certaines directions et ils ont fait un peu leur sauce. Et nous, chefs de département, je me rappelle qu'on pestait beaucoup en disant : 'On pourrait peut-être nous consulter un peu plus pour faire le Docdor'. On était assez peu consultés en tant que chefs de département. [...] ... Donc faut pas être orthogonal. »* (CD2)

Même si la co-construction peut être diversement interprétée, nous avons souligné plus haut que l'alignement des schémas stratégiques au document d'orientation était aussi une vision partagée par les directeurs d'unité et les animateurs d'équipe.

#### Un changement organisationnel daté :

Cette volonté d'ajuster les documents stratégiques semble assez récente dans l'histoire de l'Inra, datant a priori de deux présidences.

*« Parce qu'avant c'était complètement ... Avant il n'y avait pas de cohérence. Il y avait la DG qui faisait son Docdor, document d'orientation pour les ministères un peu, qui faisait sa sauce et les départements qui faisaient leur sauce. Et [l'ancien PDG] il a dit : 'ça ne peut pas continuer comme ça ; donc il faut un réalignement'. Et dans le temps, la logique veut que d'abord le Docdor et dans la foulée les schémas directeurs. »* (CD2)

Les schémas stratégiques des départements sembleraient dater du début des années 1990, mais l'Inra serait recemment passé d'un couplage assez lâche à un alignement plus resserré, demandé par la direction générale et a priori accepté par les départements.

En effet, les verbatim montrent un changement assez frappant sur l'utilité même du document d'orientation, dans un institut où la science était avant tout pilotée par les départements :

*« Avant on s'en [moquait] un peu [du docdor] car c'était que la DG qui faisait ça et les départements ne le lisaiient pas vraiment. Avant, [en tant que] chef de département, tu étais chef d'une partie de l'Inra. »* (CD2)

Et d'ailleurs, l'organisation interne a changé : jusque dans les années 1990 il y avait des « super chefs de départements », qui travaillaient avec des chefs de départements. « *Il coordonnait leurs activités, c'est lui qui faisait par exemple les promotions des chercheurs.* » (propos rapportés d'un ancien CD)

A la fin des années 1990, il a été décidé que « *les chefs de département assurent directement les promotions, les suivis des carrières, les suivis RH, président les concours, président les commissions [...]* ». Les « super chefs de département » devenaient conseils de la direction sous la forme

d'un collège. Et les chefs de département passaient sous la hiérarchie directe de la direction générale. Si la décision de ce changement organisationnel a été prise en 1999, sa mise en place a attendu 2010, et a favorisé dès ce moment « *une perte de pouvoir* » (membre de la direction) et une évolution dans l'articulation Docdor/ SSD.

Dès lors que l'alignement est connu et accepté, il faut l'organiser.

Un phasage en aller-retour : le choix de la DG a été de construire le document d'orientation sans attendre les schémas stratégiques, puis de transmettre aux chefs de département une version 1 pour deux actions simultanées :

« *Calez-vous là-dessus et faites-moi part de vos commentaires s'il y en a* » (Membre du collège de direction).

Le lien entre la direction et les chefs de département se traduit aussi par des échanges communicationnels.

### 2.1.2 Les pratiques de communication

Les relations ont lieu de façon « extrêmement régulière » :

- Par rencontres : « *on a une relation assez directe* » (Membre du collège de direction)
- Par réunions, si possible tous les deux mois en physique, tous les CD réunis : « *On essaie de mettre en place [quelque chose] où tous les mois ou tous les 2 mois, je les vois tous les 13 en même temps* » ; « *Et ces relations où on est 14 dans la salle donc 13 + 1 sont très constructives on passe 4h heures ensemble et on pose vraiment les trucs sur la table* » (Membre de la direction)

Selon un CD, l'information a aussi été favorisée grâce aux unités pluri départementales, c'est à dire rattachées à plusieurs départements :

« *Au quotidien il y a très peu d'échanges entre départements. On reste cloisonnés. Ce qu'il y a c'est que maintenant il y a quand même des unités pluri départementales, ça aide beaucoup.* » (CD2)

- L'information entre la direction générale et les chefs de département passe aussi par une réunion annuelle, formelle, entre le collège de direction de l'Inra et chacun des chefs de département, séparé. Ces réunions s'appellent les Directoriales.

« *C'est un point d'avancement sur les travaux du département. Cet échange peut même être un peu impressionnant. Et cette année, ils arrivent avec leurs propositions de documents d'orientation, [...] et sur cette base là on discute.* »

« *C'est un moment important, que les chefs de département préparent avec les directeurs d'unité etc., où on a un échange entre la direction et la hiérarchie intermédiaire. On a d'autres moments* »

*échanges dans l'année, mais c'est le moment où on est en tête à tête ; [du moins nous] on est 13. »* (Membre du collège de direction)

Selon un ancien chef de département :

*« Ça remonte sans doute à Bernard Chevassus au Louis qui a été directeur général. Avant lui je ne me souviens plus, mais c'est avec lui qu'on avait inventé les « directoriales », dont les schémas stratégiques de département dérivent. »* (propos rapportés)

Nous pouvons mettre en perspective le vécu de chefs de département montrant le poids de la direction dans la décision de la stratégie planifiée :

*« [Si la DG n'est pas tout à fait d'accord avec la stratégie déterminée], il est arrivé que certains départements aient à revoir leur copie plus ou moins en profondeur. Oui, il n'y pas de problème [c'est la DG qui a le dernier mot]. »* (CD2)

*« J'ai effectivement retravaillé le SSD, avant et après le changement de CD. Mais c'était moins en fonction d'une nouvelle orientation stratégique que pour tenir compte des commentaires émis par la direction en juin 2016 [pendant les directoriales], l'objectif principal étant de simplifier et clarifier les axes méthodologiques et les champs thématiques. Et par ailleurs d'établir des liens avec les priorités définies dans #INRA2025 »* (CD1)

*« Là je pense qu'on a mis deux ans pour valider les SSD... La DG elle n'arrêtait pas [...] de nous faire changer les SSD. 'Non refaites ça, ça va pas, finalement on veut [ceci]'. Ils te font refaire ça, refaire une partie, il manque une partie là-dessus »* (CD4).

*« C'est arrivé que certains départements aient à revoir leur copie plus ou moins en profondeur »* (CD2)

*« Il y avait un désaccord sur un point donc le département a dû changer. [...] Par exemple la direction avait été invitée lors des assises du département. J'essaie de me couvrir quand même parce que là, si après tout ce processus où on se met d'accord et que la DG n'est pas d'accord, ce serait chaud pour moi et pour les équipes »* (Ancien CD)

Le lien entre le document d'orientation et les schémas stratégiques semble si fort que la communication-même est organisée pour en garder la maîtrise. Les informations circulent dans les deux sens, mais le rapport hiérarchique est marqué par des réunions top-down où les projets des unités sont mis à plat.

## 2.2 Un changement majeur

Nous avons observé comment la stratégie nationale et la stratégie des départements étaient couplées. Nous avons souligné un risque majeur de désalignement provenant d'un décalage temporel entre l'élaboration du document d'orientation et les élaborations des 13 schémas stratégiques.

Si ce décalage se veut contenu par un timing très serré, les directoriales coïncidant dans le temps avec la finalisation du document stratégique, un événement imprévu a réalimenté ce décalage temporel ; il s'agit du changement de présidence de l'Inra.

Nous allons dans la partie suivante observer son impact, avec dans un premier temps l'adaptation du document d'orientation et le décalage en termes de délai, et dans un second temps ses conséquences vu de la perspective des directeurs d'unité.

### 2.2.1 L'adaptation du document d'orientation

La version finale du document d'orientation devait être livrée en juillet 2016, entre autres avant le changement (ou renouvellement du mandat) du PDG.

*« Le mandat du président termine fin juillet, on voudrait que tout soit bouclé avant, donc que ce soit validé par le conseil d'administration »* (Membre de la direction)

Le délai prévu a été tenu :

- Mai : la version a bien été « *enrichie des inputs d'un examen par le conseil scientifique* »
- Juin : discussion au conseil d'administration.

Or en juillet 2016 il y eu changement de présidence de l'Inra. Et cette nouvelle présidence a modifié le tempo de l'élaboration du document d'orientation.

Le document d'orientation est le document d'orientation de la présidence, un changement de PDG paraît donc devoir être pris en compte. Et effectivement, le calendrier a été bouleversé, mais de manière plutôt douce.

Bien sûr le nouveau PDG est venu avec sa propre stratégie. Nous supposons qu'il aurait été malvenu de faire vivre la nouvelle présidence avec le programme de l'ancien PDG et de ne pas intégrer des éléments de stratégie qui avait été défendus devant les commissions parlementaires.

Ainsi l'adaptation a eu lieu pendant l'été :

- Juillet : « *l'articulation avec le projet de notre nouveau président* » (Membre de la direction).
- Septembre : « *un nouvel examen par le conseil scientifique* » (membre de la direction).

Le document d'orientation a été publié à l'automne.

## 2.2.2 Les conséquences de cette adaptation

Nous avons alors regardé si les adaptations du document d'orientation avaient eu des conséquences à court terme sur les schémas stratégiques de département, ce à quoi nous pourrions nous attendre dans une logique d'alignement des stratégies.

Certains départements avaient déjà terminé la rédaction de leur schéma stratégique, et nous n'avons pas entendu de retour particulier. D'autres départements n'avaient pas terminé le processus, ce qui permettait en théorie de pouvoir les modifier.

Deux directeurs d'unité et deux animateurs d'équipe nous ont répondu qu'il n'y a pas eu de modifications des schémas stratégiques de département. Deux causes sont évoquées, la distance hiérarchique et le décalage temporel :

*« Donc pour l'instant ça ne change rien non parce que nous en fait notre premier interlocuteur c'est le département. [L'ancien PDG] était venu une fois dans notre unité pour signer l'accord cadre avec la région. Et puis c'est tout quoi. Ce ne sont pas des gens que [nous sommes] amenés à côtoyer. En fait, leur politique, on la connaît au travers du département. Je n'ai pas vu de changement à mon niveau, sur le projet ; forcément on a des collaborations avec d'autres unités Inra, donc de toute façon ça [aurait diffusé] aussi par là. »* (DU2)

*« J'avoue que je n'ai pas soudain vu une grosse différence quand [le nouveau président] est arrivé. Tu vois, il est arrivé et il n'a pas tout changé non plus : ça ne redescend pas forcément directement. En tout cas l'influence n'est pas immédiate sur les DU. Ça c'est sûr. [...] Les SSD n'ont pas été [renouvelés], non. »* (DU1)

*[Le changement de direction générale n'a rien changé dans les schémas stratégiques], on n'a pas eu de retours là-dessus. Enfin à mon niveau... Peut-être au niveau des départements il y a eu quelque chose mais ce n'est pas quelque chose qui est descendu jusqu'à nous.* (AE2)

Si une conséquence a été évoquée, elle est due à un changement de chefs de département, donc une répercussion en deux temps :

*Alors ce n'est pas quand [le nouveau président] est arrivé, mais il y a eu un changement de chef de département, et cela a créé [une réorientation] des SSD.* » (AE1)

Les schémas stratégiques ont été élaborés en co-construction, principalement avec les directeurs d'unités. Nous verrons dans la partie suivante les éléments de pratique activés à cette occasion.

Or le changement de président n'a pas relancé tous ces processus d'élaboration puisque les directeurs d'unités interviewés n'en ont pas entendu parler. Nous pouvons alors supposer au moins deux choses : soit aucun élément de la nouvelle stratégie n'a été intégré, soit les changements qui ont été effectués l'ont été cette fois au niveau de la direction du département,

incorporés dans les schémas stratégiques de département, sans la mise en place d'un processus de co-construction.

Pourtant, sans parler directement d'impulsion stratégique, il nous a quand même été dit que la nouvelle présidence avait rapidement abordé quelques changements, en particulier dans les relations avec les partenaires locaux. Cette nouvelle orientation est bien intégrée au niveau de l'orientation stratégique et au quotidien des unités :

*Là où on a vu une grosse différence, c'est qu'il [le nouveau PDG] avait une vue complètement différente pour les partenariats et il dit : 'Oui il faut qu'on rentre dans les COMUE'. Avant on était des partenaires secondaires... Ça, on l'a vu quand même cette grosse différence de positionnement de l'Inra. Ça joue dans nos interactions, dans nos partenariats.*

*Le document a changé, tu vois la définition des grands enjeux, tout ça : [le nouveau PDG] il est plutôt intervenu sur #INRA2025<sup>91</sup>, je pense que là, il a dû quand même intervenir. »* (DU1)

Le document d'orientation (non finalisé) avait déjà insisté sur l'importance des territoires géographiques :

*« L'objectif, c'est vraiment d'organiser notre thématique, parce qu'on a une thématique très particulière, d'aider l'organisation y compris territoriale dans le domaine, de contribuer à ce que ces thématiques-là soient portées localement. »* (Membre de la direction)

Le nouveau PDG a donc impulsé un changement plus fort vers les politiques territoriales. Un membre de la fonction RH nous précise :

*« [Le PDG], il dit clairement que c'est la politique régionale qui l'intéresse »* (Membre de la fonction RH)

Propos confirmés par un chercheur :

*« Les partenariats, les liens avec les autres instituts, les universités, la région, les instituts de convergence, tout ça. Et en fait c'est l'Etat qui fait ça, l'autonomisation des universités... si tu veux la trajectoire, tu sens vraiment que le pilotage de l'Inra il s'est gonflé côté DG, et il s'est gonflé côté centres. »* (CP1)

Un directeur de recherche nous a confié qu'il y aurait de toute façon un certain décalage temporel, le temps que la nouvelle équipe de direction s'installe. Ceci peut aussi expliquer qu'il n'y ait pas d'intégration directe de changements stratégiques dans les schémas stratégiques de département.

Pour autant, les directeurs d'unité ont connaissance de ces évolutions, ce qui écarte l'idée d'un frein dû à une question de distance hiérarchique. Si les schémas stratégiques n'ont pas évolué, et que la distance n'est pas un frein à la diffusion de l'évolution stratégique, alors il y

---

<sup>91</sup> '#2025' : Nom du document d'orientation de l'Inra

a d'autres canaux de diffusion que l'artefact schéma stratégique de département. Ce peut être lors de réunions entre le chef de département et les directeurs d'unités (nous avons vu que des points de rencontres étaient organisés) ou par le média d'autres moyens, tels les métaprogrammes qui deviennent réellement un outil de pilotage effectif de la science. Deux chercheurs (dont une animatrice d'équipe) nous le confirment :

*« Vu de mon rocher, le circuit est : [le] chercheur informe l'équipe (ou discute en équipe) [puis candidate au] métaprogramme. Et après informe [le] DU. Les CD ne sont même pas informés (selon moi). »* (AE3)

*« Le PDG peut agir directement à travers les métaprogrammes, sans attendre un nouveau document d'orientation. Il y a un chantier prioritaire qui s'est mis sur un truc qu'il avait amené, l'élevage et tout ça, donc c'est des trucs transversaux pilotés par la DG. Transversaux aux départements. »* (CP1)

Un chef de département nous donne un éclairage plus systémique, mais de même nature :

*« Avant le pilotage par la DG était assez faible. La DG ayant décidé de reprendre la main, ça se traduisait par plein d'événements, et ça s'est traduit par un Docd'or qui reprend main sur les schémas stratégiques. Mais il n'y a pas eu que ça, il y a eu plein d'autres trucs : c'est on casse les budgets des départements, on reprend une grosse part commune qu'on gère à l'échelle de la DG et puis création des méta-programmes, ... »* (CD4)

Le changement majeur qu'a été le changement de PDG n'a donc pas principalement diffusé au travers des schémas stratégiques de département, malgré tous les efforts de calage et d'alignement qui avaient été mis en œuvre par la direction générale et les chefs de département.

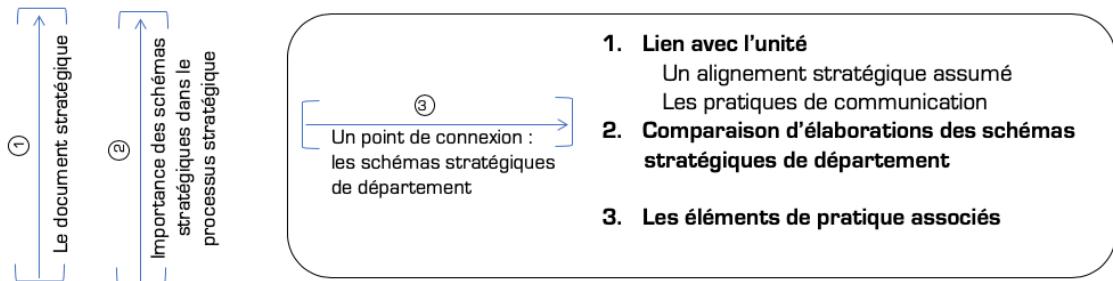
Pourtant, certains DU les ont perçus.

**Ce que nous pouvons retenir :** Le schéma stratégique de département et son alignement avec le document d'orientation devient ici un des médias possibles de transmission top-down, alors qu'il était prépondérant lors de la création du projet d'unité. En effet, nous avions aussi identifié plus haut le métaprogramme comme media de transmission de la stratégie nationale. Nous précisons que n'avons pas fait d'observations directes à ce propos car nous sommes centrée sur la relation entre le document d'orientation et les projets d'unité. D'autant que seuls deux membres de la direction les ont fait émerger comme point important et que seuls deux chercheurs les ont mentionnés, et cela faisait suite à une sollicitation de notre part. Pourtant, bien que nous n'ayons pas précisément étudié la place des métaprogrammes dans la stratégie globale de l'Inra, nous notons qu'ils semblent représenter un point de connexion direct de la direction générale vers les chercheurs.

Il apparaît donc un déséquilibre des médias de diffusion de la stratégie suivant le sens de diffusion, top down ou bottom up : la « descente » de l'information stratégique serait, elle, multicanaux.

Il devient important de décrypter les schémas stratégiques de département, et de comprendre leur élaboration.

### 3 Un point de connexion : les schémas stratégiques de département



Comme nous l'avons souligné, l'élaboration du document d'orientation a nécessité une forte articulation avec les schémas stratégiques de département, document référent pour le chef de département et pour les unités. En ce sens, il est un point de connexion majeur entre les niveaux stratégiques. Chaque département élabore ses propres schémas stratégiques, nous avons pu observer deux départements pendant quelques moments de leur processus, à savoir des séminaires et des amphis de présentations. Nous avons eu des retours sur trois autres.

Dans un premier temps nous reviendrons sur l'influence du schéma stratégique de département, puis, dans un second temps, nous détaillerons son élaboration. Nous avons choisi de les passer en revue les uns après les autres. Nous verrons que non seulement les directeurs d'unité mais aussi d'autres chercheurs y participent volontiers.

Enfin, nous reviendrons plus précisément sur les éléments de pratique activés lors de ces événements et observerons des éléments de pratique assez volontaristes.

#### 3.1 Lien avec l'unité

Nous l'avons vu, le schéma stratégique du département représente la stratégie scientifique du département. Ce document a toujours été d'une importance capitale dans le pilotage scientifique de l'Inra. Il révèle le rôle et la considération dont jouit le chef de département.

Les SSD sont le moment de construction de la stratégie du département, et pour lequel, pour ce que nous avons pu en observer, le terme de co-construction prend tout son sens.

Pour la direction, c'est un outil collaboratif :

*On m'a rapporté les propos d'un chercheur qui disait que l'Inra était différente de l'image qu'il en avait : 'J'avais l'impression qu'on allait nous imposer des trucs, mais en fait, c'est des trucs qu'on construit !' disait-il. Et bien c'est exactement ça : les chercheurs participent à la construction des schémas stratégiques. Et donc, ensuite il y a un schéma stratégique qui s'impose à tous finalement, et ensuite ça retombe ; et les moyens, ils tombent sur ce qu'on a mis. Mais en tout cas, le fait est que la stratégie se construit vraiment entre le chercheur de base de l'Inra ; il a vraiment les moyens de se faire entendre pour construire la stratégie qui lui permettra dans les dix ans de conduire sa recherche. Par contre, après, on est à 2000 chercheurs, donc ceux qui se tiennent à l'écart de la démarche, ils ont du mal à [se faire entendre]. » (Membre de la direction).*

L'élaboration du schéma stratégique du département est le moment où le département se projette dans une vision à quelques années. Ce document est attendu par les DU, qui peuvent s'y référer dans leur propre management. Il est donc le point de connexion formalisé entre les l'élaboration du document d'orientation et la conduite du projet d'unité, et ce d'autant plus que la direction générale a accordé les moments d'élaboration.

*« Le SSD, c'est nous qui l'écrivons, on le fait en concertation avec les directeurs d'unités et après y a une validation par la direction générale. » (CD1)*

Régulièrement mis à jour, il est aussi le document de référence des DU. Nous avons vu plus haut qu'il était pris en compte au moment de l'écriture du « chapeau » du projet d'unité. Il est tout aussi important de le mentionner pour les demandes de postes, pour le rapport d'activité du département.

*« Et parce que aussi, quand on fait remonter des demandes de postes [le département] nous demande dans quel front, dans quel enjeu, ou dans quel champ thématique se positionnerait ce chercheur. À chaque fois qu'on fait des demandes financières ou des choses, on nous demande toujours de le positionner dans le champ thématique ou dans le front. Chaque année le département nous demande de faire remonter les faits marquants des unités, voilà chaque année on envoie 2-3 faits marquants qui correspondent à des publications, des choses, et là aussi dans ces... beaucoup d'informations si tu veux qu'on fait remonter au département, ils nous demandent de le positionner par rapport au SSD. Donc c'est quand même un document, même si je te disais que je ne le lis pas tous les jours, mais j'en ai quand même assez souvent besoin pour toutes ces demandes-là. » (DU1)*

*« On le sort quand on est en demande de postes, ça rentre dans un des axes du projet d'unité, quand on va rappeler ce genre de choses. Quand il y a des demandes en disant : pouvez-vous confirmer que c'est en cohérence avec le projet d'unité ? Oui, parce qu'on avait marqué ça et ça dans le projet d'unité. (DU6)*

*« On doit positionner toutes nos recherches dans les enjeux du département, le département est structuré, il y a des champs thématiques mais il y a surtout des enjeux et ils nous demandent*

*régulièrement de positionner nos recherches, nos publications dans le cadre de leurs enjeux. »* (DU2)

On le voit dans ces verbatim, les directeurs d'unité sont au diapason.

Après son élaboration, le SSD est largement diffusé dans les unités :

*« La dernière fois, j'avais fait une présentation dans chaque centre principal, pour le présenter aux équipes. J'avais fait des assemblées générales de centre, présenté à tous les personnels des unités qui me sont rattachées, quel que soit leur établissement de rattachement. »* (CD2)

*« Le département l'envoie à tous les chercheurs. Et je les ai distribués dans toute unité. C'est parti à chaque chercheur. Par email. Je dis qu'ils ne pourront pas dire qu'ils n'ont pas eu l'information. Je suis persuadé que s'il y a 10 % des gens qu'ils ont lu, c'est le bout du monde. »* Bien sûr oui oui bien sûr, j'ai fait des retours, on a des réunions régulières, oui bien sûr. » (DU2)

Un animateur d'équipe complète :

*« Le schéma stratégique de département c'est un document officiel, oui, qui est donc mis à disposition de tout le monde sur le site internet de l'Inra, donc tous les chercheurs y ont accès.* (AE2)

Ils sont donc un point central du positionnement stratégique. Comment sont-ils alors élaborés ?

### 3.2 Comparaison d'élaborations de schémas stratégiques

Nous allons comparer quelques éléments de 5 schémas stratégiques de département, dont les données nous ont été transmises soit lors d'entretiens, soit d'observations.

Nous avons trouvé dans 4 cas sur 5 la logique suivante :

- Un premier travail au niveau de la direction du département, s'appuyant entre autres sur les évaluations du département
- Des séminaires ou réunions avec les chercheurs pour amélioration du document
- Une première écriture des schémas stratégiques
- Une présentation devant la direction générale de l'Inra
- La prise en compte des demandes de modifications
- L'écriture finale des schémas stratégiques

Dans un cas, il y a eu des séminaires de concertation avant le premier travail au niveau de la direction du département. La première étape est donc une remontée du terrain, et non une proposition de la direction du département.

## 1. Département A

Ce département commence donc par une remontée du terrain :

*« J'ai fait plusieurs séminaires, des mini AG, donc c'était pas tout le département qui venait mais on venait à [x] personnes, la moitié des chercheurs, on va dire à peu près. [...] Et j'ai fait à peu près 3 séminaires comme ça sur un an, de un ou de deux jours. Et là c'était pour commencer à faire émerger les grands axes du futur SSD. Tu vois, faire des groupes de travail. [...] Il y avait tous les DU et tous les responsables d'équipe, les leaders. Et après j'ai rédigé un document [avec mon adjoint], et [certaines] parties étaient rédigées par des collègues. »* (CD2)

Puis le chef de département adjoint nous confirme des réunions d'avancée, avec comparaison avec les schémas stratégiques de département précédents et des allers-retours avec les directeurs d'unité :

*« Les réunions [...] : la première [...] a commencé par un bilan : on prend le schéma stratégique, on regarde ce qui était annoncé et on regarde ce qu'on a fait et où on en est par rapport à ça. C'est toujours intéressant de savoir aussi la capacité qu'on a eue à se projeter dans... ou à remplir ce qu'on avait dit qu'on ferait. Ce qu'on a mis plus de temps à choisir c'est les champs thématiques : qu'est-ce qu'on prend comme mode de structuration sur les champs thématiques ? »* (CDA1)

Les remarques sont intégrées, et pourraient même faire recommencer le travail de structuration du département :

*« Je ne pense pas qu'on va le remettre en cause parce que je ne pense pas que les remarques qu'on a vues remonter soient assez fortes pour le faire ; mais enfin à la limite ça pourrait aller jusque-là. »* (CDA1)

Ce département montre un fonctionnement très interactif, avec plusieurs niveaux de concertation puisque sont associés non seulement les directeurs d'unité mais aussi les animateurs d'équipe.

## 2. Département B

Ce chef de département a décidé d'organiser un séminaire sur plusieurs jours :

*« En plus il est aussi organisé car à une dernière réunion des directeurs d'unité certains ont dit [qu'il] serait bien d'organiser sur plusieurs jours pour qu'on puisse mieux se connaître ».* (CD2)

En amont de ce séminaire, tout un travail avait été fait :

*« Aux assises du département, j'ai présenté comment je voyais les premières inflexions, il y a eu des échanges,*

*On a produit une nouvelle structure de proposition, (on a travaillé 6 mois), puis on l'a présentée en atelier pour connaître les points d'accord et les points de désaccord.*

*Puis on a revisité notre proposition et on a abouti à 5 enjeux. »*

Ce département s'est lui aussi particulièrement axé sur des pratiques participatives. Deux objectifs au moins semblaient alors recherchés :

- que les gens se rencontrent :

*« J'ai aussi souhaité le faire sur 2-3 jours pour qu'ils soient ensemble, car finalement ils se voient assez peu. »* (CD2)

- et qu'ils co-construisent ensemble le projet du département.

*« Moi j'aimerais bien que ce [séminaire] soit une attente. S'ils sont là c'est qu'ils œuvrent pour le collectif. »*

*« Ce qui est important c'est d'associer les unités, en fait, c'est l'occasion qu'ont les unités finalement, de participer au schéma stratégique. »* (CD5)

Le séminaire que nous avons pu observer s'appuyait sur cette double logique. Y étaient invités les directeurs d'unité, mais aussi les responsables d'équipe, les porteurs de projet européen et les responsables de réseaux scientifiques.

En amont du séminaire un questionnaire a été envoyé, pour faire remonter les réflexions stratégiques à partir de thématiques travaillés par la direction du département. Pour ce faire, elle a consulté d'une part ses adjoints, d'autre part des chargés de mission, responsables d'enjeux structurant scientifiques, transversaux aux champs thématiques.

*« L'idée de ces enjeux structurants vient du fait que la commission d'évaluation avait dit : 'c'est bien vos champs thématiques, mais du coup on ne voit pas comment vous mobilisez les connaissances qui sont produites dans le département pour aller vers des objectifs un petit peu plus opérationnels'. Le chargé d'enjeux, il n'a pas de fonctions décisionnelles, il a plutôt des fonctions stratégiques, sur la science, et d'animations scientifiques. »* (TRANSV2)

L'organisation est conçue de façon à alterner ateliers et plénières. Des intervenants extérieurs sont invités pour ouvrir les réflexions de chaque enjeu structurant. Puis des ateliers se mettent en place pour travailler et « formuler les objectifs opérationnels et les fronts de science ». L'organisation est très précise, les ateliers vont se repartir sur deux enjeux en parallèle, trois groupes par enjeux, une quinzaine de personnes par atelier.

L'un des chercheurs témoigne ainsi :

*« Donc il y a une volonté, en tout cas dans le département où je suis, d'associer le plus possible les gens à la réflexion, que cela ne soit pas dicté par le haut, [...]. Que cela soit plutôt pris en charge un peu collectivement. Bon il y a ça, et du coup il y a cette politique scientifique, et aussi pour moi cela s'accompagne beaucoup d'une protection, c'est-à-dire que le département il va voir souvent ses unités, il accompagne ses unités lorsqu'il y a des procédures d'évaluation et il accompagne aussi dans les difficultés de trajectoire. »* (TRANSV1)

Le dernier jour, chaque responsable de chaque des enjeux structurants fait une synthèse des travaux et discussions qui ont eu lieu pendant le séminaire et des conclusions qu'il en tire, le

chef de département clôt le séminaire et explique comment le schéma stratégique va continuer à être élaboré.

Là aussi, la participation et la co-construction ont été mis au cœur du système d'élaboration.

### 3. Département C

Dans un autre département, un DU explique avoir été impliqué mais à une mesure moindre.

Dans un premier temps, il a l'impression d'être sollicité en bout de chaîne :

*« C'est quand même du top-down. Voilà le département nous a dit : 'On a redéfini notre schéma stratégique donc on a défini trois champs thématiques, on a défini 9 ou 8, je ne sais plus, fronts de recherche prioritaires prioritaire et quatre enjeux stratégiques, et puis maintenant à vous de vous positionner dans ces trucs-là'. [Nous devions alors] dire comment nous, les activités qu'on avait dans l'unité, comment elles se positionnaient par rapport aux champs thématiques, aux enjeux structurants et aux fronts de recherche ». (DU1)*

Mais dans un second temps :

*« Après il y a quand même eu, si tu veux, effectivement on a eu deux ou trois réunions département-DU qui ont fait évoluer un peu les choses, quand même. Les discussions avec les DU a permis de faire évoluer les choses. Mais tu vois c'est quand même... Ça a évolué à la marge, bon mais ça a quand même un peu évolué ». (DU1)*

Il confirme la participation de tous :

*« Il y a eu les réunions, les 2 ou 3 réunions c'étaient les DU, donc nous on a donné notre avis, et puis après l'avis de l'ensemble des chercheurs on l'a fait remonter à l'écrit : j'ai rédigé avec les responsables d'équipe, on a fait une rédaction commune et on a envoyé ça au département. [Les chercheurs étaient intéressés pour définir leur stratégie], oui, oui oui ! Pas que les responsables d'équipe, les chercheurs, oui oui, oui oui. Ne serait-ce que tu vois, ils sont aussi conscients que si leur thématique-propre elle n'est pas tout à fait dans les, elle n'est pas forcément dans le schéma stratégique, bah ça va être un petit peu plus compliqué pour eux quoi ». (DU1)*

Les schémas stratégiques semblent donc mobiliser facilement cette unité, qui fait remonter les avis :

*« Après [ce n'est pas redescendu]. Ce qu'on a nous, ce qu'on fait, c'est qu'on reçoit le schéma stratégique validé. Parce que en fait si tu veux le schéma stratégique doit aussi être validé par la DG. » (DU2)*

Les ressentis ne sont pas les mêmes partout, en voici pour exemple le même département, mais vu par un chercheur d'une autre unité :

*Q : quand le département fait ses schémas stratégiques, est-ce qu'il fait appel à vous ?*

*R : Ah oui ! alors non je n'ai jamais été associé. Moi je crois que ça s'est fait beaucoup avec les personnes qui étaient au conseil scientifique à l'époque, à ce moment-là, et on s'appuyait sur des chercheurs de grande renommée. Donc il y a des gens qui ont été contactés pour construire le projet. (CP2)*

Il y a donc un vrai rôle pour le directeur d'unité de faire participer ses équipes.

#### 4. Département D

Dans cet exemple, un directeur d'unité insiste à nouveau sur l'importance d'être visible et représenté dans les schémas stratégiques :

*« J'ai pu suivre 2 SSD parce que à l'époque j'étais animateur d'équipe ou j'étais membre du Conseil scientifique du Département.*

*« C'est toujours un moment important, il y a plein de choses à défendre. Justement pour être dans les... pour s'assurer que le projet de l'équipe sera dans les projets du Département. Et aider à ce qu'il y soit. Sans tirer le truc dans tous les sens.*

*[Il faut] bien faire apparaître les mots clés, s'assurer qu'ils sont présents, et s'ils viennent pas tous seuls, essayer de dire : 'eh, attendez mais nous on fait ça à [ville], on est quand même quelques personnes à travailler là-dessus, ça peut s'intégrer... c'est complémentaire de telle ou telle activité ou de tel ou tel truc'. »*

On retrouve toujours une motivation à être représenté dans le schémas stratégique. Nous avons alors demandé ce qu'ils mettaient en œuvre pour être sûr d'être représentés, et particulièrement s'ils activaient une sorte de lobbying. En effet, le chercheur avait employé le mot « *défendre* ». Or (dans ce cas précis) il s'est avéré que le mot lobbying n'était pas adapté, l'objectif était de travailler ensemble un projet pour que les axes puissent trouver leur place. Et le mot « *collectif* » est celui qui est sorti spontanément.

*« Non non, [ce n'est pas en faisant du lobbying auprès des chefs de département], non, c'est plus collectif la manière de préparer les SSD, enfin ceux auxquels j'ai participé. C'est-à-dire qu'il y a des ateliers, on discute, euh, quels éléments de réponse on peut fournir à ça, ça, ça, ça. Voilà. Chacun essaie de construire quelque chose, de participer à la réflexion et dans le même temps, il vérifie que ce qu'il fait, c'est bien dans le truc, quoi. »* (DU6)

De la même façon, les schémas stratégiques mobilisent en interne et s'appuient sur les regards externes :

*« Il y a les DU, les animateurs d'équipe, les représentants du Conseil scientifique voire du Conseil de gestion, un certain nombre de scientifiques invités, quelques personnalités extérieures. Vraiment, ça se fait à plusieurs voix. »* (DU6)

Puis le département valide les nouvelles propositions :

*« Ils resoumettent pour voir s'ils ont bien traduit le sentiment général. C'est un peu dans les deux sens. Le schéma du Département, il est construit pour reproduire les directives de la direction générale et en même temps, il est bâti sur les capacités, les compétences réelles des gens qui sont dans le Département.*

*Et puis après, le chef du Département, il retient un certain nombre de choses et qui réapparaissent dans le document final. »* (DU6)

Nous retrouvons à nouveau cet aller/retour entre les propositions des uns et la validation des autres, avec une forte motivation pour travailler ensemble un projet qui inclut les axes de recherches des équipes.

## 5. Département E :

Enfin, c'est grâce à un dernier département que nous allons confirmer d'une part l'importance des schémas stratégiques pour les équipes en termes de visibilité des recherches et d'autre part la culture de co-construction de l'Inra.

Le directeur d'unité, en tant que co-animateur d'un des programmes scientifiques du département depuis des années, avait suivi toutes les étapes de construction des schémas stratégiques de son département. Il avait pu alors s'assurer directement de la cohérence entre le projet d'unité et le schéma stratégique.

*« J'ai bien vu que le SSD, tel qu'il se construisait, [l'unité] était comme dans des pantoufles dedans. Donc moi je me suis dit que ce n'est pas la peine de faire du lobbying. »* (DU7)

S'ensuit alors la demande auprès des directeurs d'unité du département de faire remonter les éléments et les enjeux sur lesquelles les équipes travaillaient.

*« En pratique c'est tombé un moment on était très chargés, j'avais fait une remontée hyper synthétique, que j'avais moi tout seul dans mon coin, en disant 'Bah, je sais ce qui se fait dans l'unité donc voilà ce qu'on fait'. »* (DU7)

Or une des équipes, apprenant le fait, a demandé explicitement un travail collectif, en insistant sur l'importance de ce travail :

*« On n'a pas fait assez de lobbying, le département a demandé aux équipes de faire remonter ce qui est important, et nous on ne nous a rien demandé, ce n'est pas normal. »* (DU7)

Le directeur d'unité intègre alors cette demande :

*« D'habitude je demande des trucs, ça ne remonte pas, et là vous avez envie c'est parfait. Donc faites-moi remonter les choses ». (DU7)*

L'unité organise alors une matinée où chaque équipe a fait une présentation devant le collectif.

Ce qui a permis d'extraire « des choses un peu plus transversales aux équipes », et de « bien [prendre] tous les mots-clés qui était ressortis ».

La synthèse de la réunion a été envoyée à tous les participants pour corrections et améliorations. La plupart des animateurs d'équipe se sont alors tournés vers leur équipe. A la suite des retours, le résultat a été envoyé au département.

« *J'ai fait une synthèse. Que j'ai fait tourner dans ce petit groupe qui avait travaillé ensemble, pour avoir les retours. Et ensuite c'est ce truc-là consolidé que j'ai remonté au SSD* » (DU7).

Ce dernier exemple montre bien l'ancrage du schéma stratégique de département dans l'histoire et la culture des unités. C'est un moment attendu, revendiqué s'il ne vient pas, auquel les chercheurs veulent participer.

Cette interaction extrêmement participative pourrait aussi provenir d'une culture diffusée via une formation généralisée à tous les chefs de département de l'Inra et qui pourrait unifier leurs pratiques. Ce n'est qu'une supposition puisque nous n'en connaissons pas le programme. Un chef de département a témoigné ainsi :

« *J'ai fait un parcours classique pour l'Inra : CR, animateur d'équipe, DU puis CD. [en tant que DU], quand j'ai été choisi pour l'EPMRA<sup>92</sup> je savais que j'étais dans les clous [pour être chef de département]. L'EPMRA c'est un groupe d'une vingtaine [de personnes]. Ils piochent pas mal là-dans, car ce sont des gens repérés pour leurs capacités managériales. Les départements font des propositions, 2 à 3 par an, et ensuite ils choisissent [la direction générale], sur les compétences : scientifiques et managériales, supposées ou avérées. [Cette formation] dure 3 semaines sur une année, il y a des conférences, des cours, un dossier de direction à préparer* » (ancien CD).

### 3.3 Les éléments de pratique associés

Nous retrouvons des pratiques communes dans les départements, nous allons écrire les éléments de pratique au pluriel, pour bien souligner les comportements communs.

Tableau 28 : Éléments de pratique associés à l'élaboration des schémas stratégiques de département

Activités comportementales	Donnent leur avis Argumentent Travaillent pour la communauté Rédigent Font une sorte de lobbying
Activités mentales	Trouvent des axes communs Trouvent des axes originaux Pensent « collectif » Interactif
Connaissance contextuelle sous forme de compréhension, de savoir-faire, d'états émotionnels et motivationnels	Offre de participation Volonté de participer Etre visible Etre représenté S'appuient sur une expérience partagée
Objet et leur utilisation	Email Réunions Amphi Ateliers Séminaires

<sup>92</sup> L'EPMRA, l'École Pratique de Management de la Recherche en Agronomie, est une formation que suivent entre autres les futurs chefs de département

De ces éléments de pratique, il ressort clairement une optique assez volontariste et une routine axée sur deux principes, dont nous avons observé la présence tout au long des cinq descriptions : la co-construction et la participation collective de tous.

**Ce que nous pouvons retenir :** l'interactivité qui est créée au moment de schémas stratégiques est bidirectionnelle puisqu'elle va de la direction du département aux chercheurs, et à l'inverse remonte des chercheurs jusqu'à la direction du département.

Ces témoignages ne semblent pas ou peu faire apparaître une centralisation des décisions, alors que la décision reste au niveau de la direction du département. Pour mémoire les éléments de pratique faisaient apparaître une centralisation des décisions de manière plus prononcée au moment de l'élaboration du document d'orientation, et en particulier dans le dialogue direction générale - chefs de département.

Pourtant l'alignement des schémas stratégiques ne fait aucun doute. Nous avons eu l'impression que l'esprit collectif de co-construction était plutôt visible à cette étape, proche des chercheurs. Nous pouvons supposer :

- qu'il est une autre cause de la mobilisation des chercheurs (outre celle de rendre visibles leurs recherches).
- qu'il représente un réel contrepoids à la centralisation hiérarchisée de l'institut.
- qu'il permet de laisser se créer un système en deux temps : faiblement couplé permettant d'ouvrir les horizons et les fronts de science, puis réaligné, mais gardant certaines des spécificités qui avaient pu émerger.

#### **4 Conclusion de la section 2 : « L'élaboration du projet scientifique de l'institut »**

Le document d'orientation de l'Inra est un document prospectif qui couvre une durée de dix années. Il est le socle de la stratégie de l'institut.

Il s'est avéré que cette étude ne pouvait se faire sans prendre en compte une autre élaboration de praxis stratégique, celle des schémas stratégiques de département ; et ces derniers étaient eux-mêmes la praxis à laquelle se référaient les unités en construisant leur propre projet.

1. En mobilisant les théories de la pratique pour la praxis « Elaboration du document stratégique » (premier niveau), nous avons pu observer que la centralisation et un esprit tourné vers la co-construction étaient les éléments-types de la pratique mobilisés par les acteurs, qui ressortaient principalement sur la durée.

Ils interconnectent à la fois des éléments de type connaissance contextuelle, activités comportementales, mentales et utilisation d'objets.

En regardant de plus près le second niveau, c'est-à-dire l'élaboration des schémas stratégiques des département, nous avons remarqué deux choses. D'une part, cette élaboration semble être le point de connexion entre la praxis « Elaboration du document d'orientation » et la praxis « Conduite du projet d'équipe ». D'autre part, l'interaction et la co-construction sont les éléments de pratique qui ressortent. Ceci nous amène à souligner l'utilisation parallèle de ces deux éléments de pratique, centralisation et co-construction, dans le développement des praxis en situation.

2. Il est ressorti un fort alignement stratégique qui traverse tout l'institut de façon verticale à travers les artefacts document d'orientation  $\Rightarrow$  schéma stratégique de département  $\Rightarrow$  projet d'unité  $\Rightarrow$  projet d'équipe.

Cet alignement est soutenu depuis peu par la volonté d'élaborer simultanément la praxis reliée à la direction et celle reliée au département, afin qu'elles se nourrissent et s'influencent multuellement, en respectant toutefois une influence asymétrique. Or cette temporalité a subi un décalage à la suite de la nomination du nouveau PDG et à l'intégration de sa stratégie dans le document d'orientation. Pourtant les conséquences qui auraient du apparaître sur les schémas stratégiques n'ont été visibles ni par les directeurs d'unité, ni par les animateurs d'équipe. Soit les schémas stratégiques n'ont pas été modifiés, soit la modification n'a pas entraîné une reconstruction dans un moment participatif.

3. L'alignement stratégique va utiliser d'autres voies que celles des échelons hiérarchiques et de l'encastrement des praxis.

Ainsi, une relation directe est installée et lie les équipes aux schémas stratégiques de département (pour valoriser un positionnement), les équipes aux métaprogrammes (pour obtenir un projet), les chercheurs au document d'orientation (pour les promotions ou les recrutements).

## Conclusion de notre seconde étude de cas

---

En mobilisant notre cadre conceptuel, nous avons étudié le déroulement de deux praxis, « Conduite d'un projet d'unité » et « Elaboration du document d'orientation », qui sont toutes les deux des activités routinisées au cœur de la stratégie scientifique de l'institut.

Le couplage stratégique s'est avéré complexe, mobilisant dans les faits plusieurs niveaux.

- A l'échelle de la direction est créé un artefact représentant la vision de l'institut sur les dix prochaines années.

- A l'échelle des départements scientifiques, un autre artefact représente la vision des départements sur les cinq prochaines années. Le couplage de ces deux stratégies est facilité par des pratiques centralisées au niveau de la direction générale et une acceptation au niveau des départements.

- A l'échelle des unités, l'artefact élaboré, le projet d'unité, met principalement la lumière sur les projets des équipes mais doit aussi présenter une cohérence interne (intra laboratoire) et externe (avec le ou les départements dont dépend l'unité).

1. Les équipes n'apparaissent ni dans l'organigramme de l'Inra, ni dans la charte du management de 2015 (en annexe), où il est spécifié que :

*« L'unité est au cœur du système d'organisation de l'Institut. Elle représente le niveau opérationnel de base de l'organisation scientifique et administrative et constitue à ce titre la première interface fonctionnelle de chacun avec l'Institut, avec les autres établissements auxquels elle est affiliée et au-delà, avec ce qu'on dénomme parfois « l'écosystème de la recherche ».*

Et pourtant, les éléments de pratique révèlent que les équipes sont non seulement le cœur de la science de l'institut mais surtout sont totalement prises en compte dans l'élaboration des projets d'unité (elles en sont la base) et, par ricochet, dans les schémas stratégiques de département.

2. Les points de connexion que nous avons pu observer entre les deux praxis sont le projet de l'unité, l'évaluation HCERES, le recrutement et les schémas stratégiques de département.

Or les deux premiers se retrouvent la plupart du temps confondus dans une unité de temps et d'action. Ces points de connexion ne sont pas exhaustifs, ils représentent seulement ce qui a été exprimé par les répondants. Nous avons pu identifier en creux d'autres points de connexions, comme la relation avec le centre géographique Inria et les schémas de centre ou le fait que certains « pontes » scientifiques interviennent directement dans l'élaboration des

schémas stratégiques sans forcément être directeurs d'unité. Ces relations peuvent sembler structurantes, mais nous n'avons pas assez de données pour les étudier.

3. L'organisation laisse penser à un couplage fort entre les niveaux stratégiques (relations en vert Fig.39), d'autant que des points de connexion parallèles (en violet Fig. 39) renforcent ces liens.

Il s'agit par exemple : de relations directes entre les chercheurs et les métaprogrammes, dans lesquelles ils doivent montrer le couplage de leur stratégie d'équipe avec celui du métaprogramme, enjeu de la direction générale et de certains départements ; des dossiers de demandes de promotions, dans lequel le chercheur montre son positionnement au sein des enjeux de l'Inra ; de la demande régulière des « faits saillants », où l'unité montre sa cohérence avec le projet du département (Fig. 39). Ces connexions parallèles permettent de réduire la distance qui pourrait s'instaurer avec la stratégie nationale dans un environnement hiérarchisé et bureaucratique et donc d'accroître la perception d'un alignement stratégique.

Même si notre objectif n'était pas de cartographier les relations stratégiques de l'institut, nous ne pouvions pas ne pas intégrer ces éléments comme favorisant une forte connexion traversale.

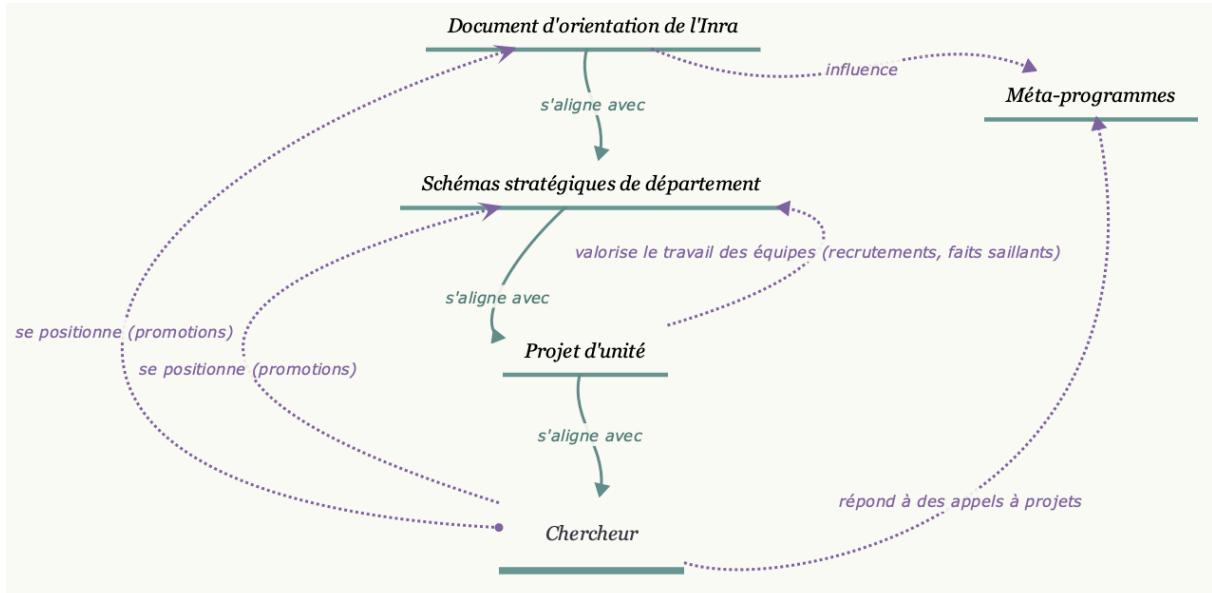


Figure 39 : Autres relations

4. Les chercheurs ont intégré cette revendication « corporate », et semblent s'y plier de façon quasi « naturelle ».

L'élément de pratique principal de la façon dont cet alignement s'instaure paraît être institutionnellement basé sur une participation bidirectionnelle et un esprit de co-construction. La co-construction est encore plus marquée dans les deux relations départements/unités et unités/équipes, et serait peut être un moyen de faire accepter l'alignement stratégique.

Avec le recul, nous pensons que ces éléments de pratique sont primordiaux, et peut-être représenteraient un contrepoids à la centralisation hiérarchique de l'institut. Cela permet de créer un système en deux temps : faiblement couplé pour ouvrir les horizons et les fronts de science, puis réaligné, tout en gardant certaines des spécificités qui ont émergé. Il est possible que cette construction couplée-découplée puisse faciliter, pour les chercheurs, l'acceptation d'un fonctionnement assez centralisé.

Nous allons maintenant comparer nos deux études de cas et synthétiser leur similarité et leurs différences.

## Chapitre 7 : Comparatif Inter-cas

---

La comparaison inter-cas nous permet de synthétiser les similitudes ou les différences les plus saillantes de nos deux études empiriques.

Nous avons retrouvé, dans chacune des deux organisations publiques de recherche, deux praxis qui forment le cœur de leur stratégie scientifique : la conduite du projet d'équipe et l'élaboration du projet scientifique de l'institut. Ceci qui est déjà un premier résultat commun. Après avoir successivement étudié ces organisations à partir de l'une puis de l'autre praxis, nous avons pu observer que dans chacun des cas, ce sont les cadres scientifiques intermédiaires qui entremêlent ces deux praxis dans un mouvement récursif. Pourtant, si des points communs ont bien émergé dans la pratique du cadre intermédiaire scientifique, des éléments de pratique ont bien souvent marqué la différence entre les deux terrains.

Nous allons maintenant passer en revue les résultats communs et spécifierons, à l'intérieur de chaque paragraphe, les éléments de pratique différenciateurs. Nous avons établi deux grandes familles de points communs, la première traitera en particulier des points de connexion entre les niveaux stratégiques, la seconde reviendra sur les relations stratégiques intra institut.

### **1. Les points de connexions**

Nous avons retrouvé dans ces deux instituts pourtant structurellement différents au moins 3 connexions communes entre les niveaux stratégiques : la rédaction de leur projet d'équipe, le recrutement, les évaluations.

Dans ces trois circonstances, le cadre intermédiaire souligne délibérément les intersections existantes entre la stratégie de son équipe/lab et la stratégie de son institut.

Si nous nous focalisons maintenant sur le moment particulier que représente l'élaboration du projet scientifique de l'institut, nous observons que le cadre intermédiaire souligne à nouveau les intersections existantes entre la stratégie de son équipe/lab et la stratégie de son institut. Dans l'étude de cas n°1, ces circonstances sont alors appelées : « élaboration des défis ».

Dans l'étude de cas n°2, elles sont appelées : « élaboration des schémas stratégiques de département ». Elles constituent ainsi une quatrième connexion.

Mais cette similarité s'arrête quand on regarde de près les éléments de pratique mobilisés à chaque connexion.

## 1 La rédaction de leur projet d'équipe

Étude de cas n°1 : la rédaction est prise en charge de façon individuelle par le responsable d'équipe-projet, qui va, seul, déterminer qui il implique.

Étude de cas n°2 : le directeur d'unité va aussi prendre en charge la pratique de façon individuelle, mais plutôt du fait d'une délégation des animateurs d'équipe. Il écrit au nom du groupe puis fait corriger/valider le résultat par le groupe.

## 2 Le recrutement

Étude de cas n°1 : les responsables d'équipes-projets vont jusqu'à coacher le candidat, et s'ils le peuvent, relire son dossier et insister sur les liens avec la stratégie de l'organisation et/ou centre géographique. Certains d'entre eux n'hésitent pas à user, en parallèle, d'un lobbying interne.

Étude de cas n°2 : l'action du directeur de laboratoire se situe plus en amont. Il valorisera un alignement stratégique de son unité ou de ses équipes par intérêt, pour avoir plus de chances de convaincre le chef de département de pousser l'ouverture de poste. Le lobbying se fait donc en deux étapes.

## 3 Les évaluations

Sur nos deux terrains, les évaluations ont été décrites comme des moments à fort enjeu. Les évaluateurs reçoivent entre autres pour consigne de vérifier si la stratégie des équipes scientifiques est en cohérence avec la stratégie de l'institut ou du département scientifique. Les témoignages notaient une divergence d'application de cette consigne.

Étude de cas n°1 : Certaines équipes sont évaluées tous les deux ans, à la fois par Inria et par l'HCERES. Les responsables d'équipes-projets en montrent de la lassitude et parfois une certaine exaspération. La rédaction reliée à cette évaluation est alors souvent portée individuellement par le responsable d'équipe-projet, chargé de mettre en cohérence les stratégies passées et futures de l'équipe-projet. Il sera toujours auditionné, parfois avec les autres membres de son équipe.

Étude de cas n°2 : La préparation des évaluations se fait de façon collective au sein de l'unité et ce pour au moins deux raisons. D'une part le moment de l'évaluation correspond très souvent à la rédaction d'un projet d'unité, porté par les équipes scientifiques, d'autre part les animateurs d'équipe seront systématiquement auditionnés. Certains directeurs d'unité semblent avoir le soutien de leur chef de département avant l'évaluation, allant jusqu'à faire une répétition.

#### 4 Les défis et les schémas stratégiques du département

Les défis et les schémas stratégiques de département font partie des points de connexion qui mettent en lumière la participation des cadres intermédiaires scientifiques dans l'élaboration du plan stratégique de l'institut. Un élément de pratique commun a été observé durant ce moment, le lobbying des cadres intermédiaires scientifiques. L'objectif est alors de voir les recherches de l'équipe/l'unité inscrites dans la stratégie institutionnelle.

Étude de cas n°1 : les responsables d'équipes-projets montrent une implication en deux temps, qui se renforce au moment de l'écriture des défis qui seront directement incorporés au plan stratégique. L'important est d'en faire partie, de voir ses recherches considérées. D'une manière générale, il apparaît que cette dynamique concerne plus particulièrement le responsable d'équipe-projet. Ce dernier implique peu les permanents, assimilant souvent cet exercice à une perte de temps pour eux.

Étude de cas n°2 : Les directeurs d'unité semblent avoir la même motivation de vouloir que la recherche faite dans leurs unités soit représentée et donc considérée dans les schémas stratégiques du département. Il est apparu un mode de travail dissocié suivant les niveaux : entre le top management et les chefs de département, le travail est participatif et centralisé ; entre les chefs de départements et les directeurs d'unité le travail est participatif et co-construit.

S'il apparaît de nombreux points communs entre nos terrains, les éléments de pratique révèlent la façon dont les cadres intermédiaires scientifiques incarnent leur fonction. Nous avons précédemment souligné certains facteurs majeurs différenciant nos deux terrains, à savoir l'âge et la taille de la structure, sa composition interne (chercheurs versus non-chercheurs), la taille et la composition des sous-structures équipes-projets ou unités, ainsi que la répartition de la charge administrative et scientifique entre d'une part les responsables d'équipes-projets et d'autre part les directeurs d'unité et animateurs d'équipe. Bien que la taille de nos échantillons ne nous permette aucunement de généraliser un comportement, il semblerait que :

- des éléments de pratique de type plus collectifs et co-construits puissent être plus volontiers appariés à notre étude de cas n°2, à savoir l'organisation au comportement le plus formalisé,
- que des éléments de pratique de type plus individualisés se retrouvent plutôt dans notre étude de cas n°1, à savoir l'organisation aux sous-structures plus souples.

## 2. Les relations stratégiques

### 1. L'alignement stratégique

Dans les deux cas, nous n'avons pas, au travers des entretiens, entendu de remise en question de l'alignement de la stratégie de l'équipe-projet ou de l'unité avec la stratégique nationale.

Étude de cas n°1 : l'alignement stratégique ne paraît pas être demandé à tout prix par la direction générale, et pourtant les responsables d'équipes-projets qui ne sont pas en phase vont souvent « afficher » une stratégique coordonnée, plutôt que la stratégie projetée ou réalisée de l'équipe. Il semble que cela mette en avant le côté individualiste ou solitaire de certains responsables d'équipes-projets qui vont intervenir de façon active sans (trop) impliquer leurs équipes.

Étude de cas n°2 : l'alignement des stratégies est demandé de façon plus centralisée et formalisée, or les directeurs d'unité vont lier leur stratégie de façon plus ‘naturelle’. Les éléments de pratique nous montent qu'ils auront auparavant influencé la stratégie des départements pendant l'élaboration des schémas stratégiques, qui auront été co-construits.

### 2. L'utilisation du plan stratégique comme point d'ancrage

Dans les deux études de cas, le plan stratégique est le point d'ancrage auquel se raccroche les cadres intermédiaires scientifiques pour valoriser leur alignement stratégique. Or, ce point d'ancrage se muscle et se comporte comme un véritable attracteur à trois moments précis que sont le moment de la rédaction du projet d'équipe, de l'évaluation de l'équipe et du recrutement de nouveaux chercheurs.

Le schéma suivant (Fig. 40) illustre deux phases. La première concerne les moments routiniers que vivent l'équipe, la seconde les moments stratégiques. Pendant les moments stratégiques, l'alignement stratégique est revendiqué de façon plus apparente. Certains utilisent alors ce que nous avons appelé des « stratégies écran ». Pendant les phases plus routinières de la vie de l'équipe scientifique, cet alignement est moins apparent. Ainsi, nous pouvons à nouveau souligner deux témoignages :

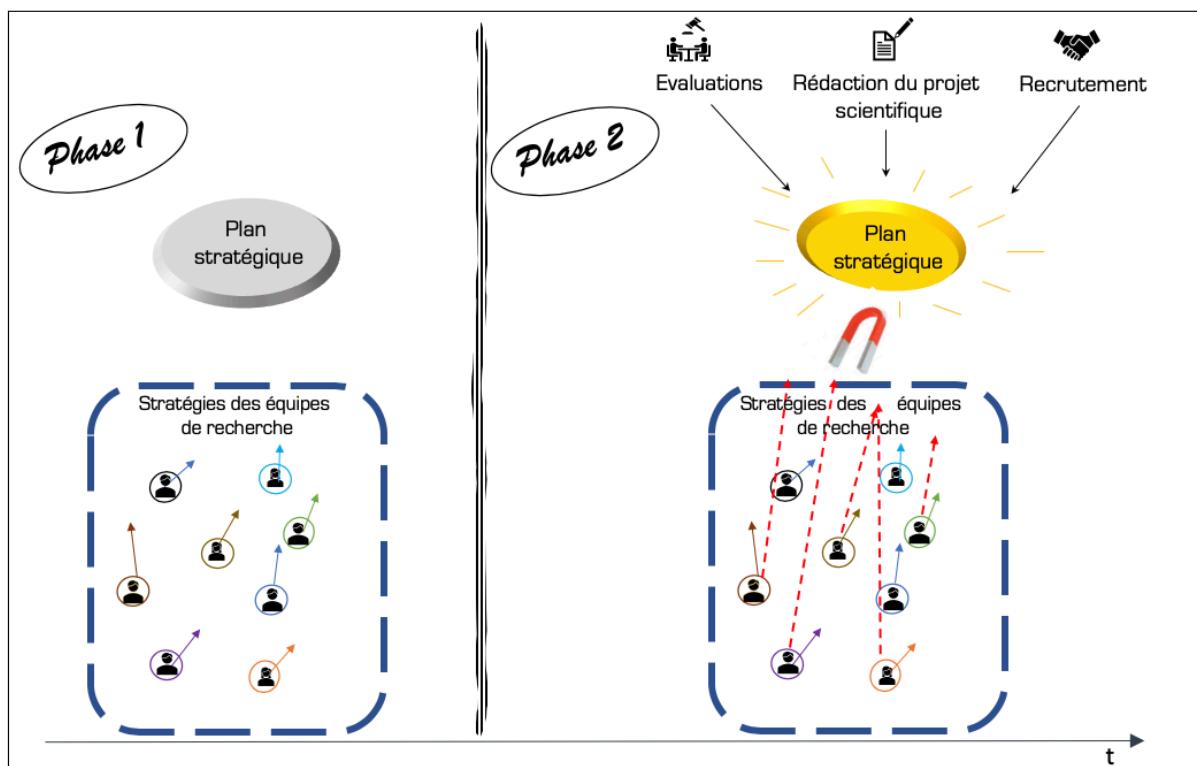


Figure 40 : les deux phases de l'alignement stratégique

Étude de cas n°1 : « *Construire un projet d'unité, ça demande du temps, de l'énergie etc mais c'est assez facile. Le faire vivre après, c'est très compliqué. Parce qu'après, chacun part.* » (DUS5)

Étude de cas n°2 : « *Les années passant, euh...les gens se sentent plus ou moins tenus par ce qu'ils ont écrit, ont plus ou moins envie de faire autre chose...* » (REP8)

La comparaison inter-cas nous a permis de synthétiser nos résultats et de rapprocher les réponses à notre questionnement, qui était de comprendre comment les cadres intermédiaires scientifiques intègrent dans leurs pratiques la stratégie de leur institut.

Elle a fait ressortir de fortes similitudes dans les connexions entre les niveaux stratégiques. Nous n'avons pas observé une volonté unanime de participer à l'élaboration de la stratégie de l'institution mais avons observé une forte volonté de se montrer arrimé à la stratégie de l'institution, et pour cela, d'utiliser le plan stratégique comme symbole de cet arrimage.

La discussion que nous allons mener dans le chapitre suivant va nous permettre de confronter ces observations à la littérature existante, et, en cela, de revenir plus précisément sur certains points originaux de nos résultats.

# Chapitre 8 : Discussion, Limites & Perspectives

---

<b>1</b>	<b><i>Discussion et contributions scientifiques</i></b> .....	<b>359</b>
	Propositions	359
	Synthèse des contributions scientifiques	374
<b>2</b>	<b><i>Contributions managériales</i></b> .....	<b>377</b>
<b>3</b>	<b><i>Limites de notre recherche</i></b> .....	<b>379</b>
<b>4</b>	<b><i>Perspectives</i></b> .....	<b>381</b>

Les résultats de nos études empiriques ont montré comment les cadres intermédiaires scientifiques intègrent la stratégie de leur institut dans leurs pratiques, et ce à partir de deux optiques. Nous avons regardé d'une part comment le cadre intermédiaire contribuait à la fabrique de la stratégie de son institut de recherche, et d'autre part comment la fabrique de la stratégie d'une organisation scientifique impliquait ses cadres intermédiaires scientifiques.

La première partie de ce chapitre reviendra sur nos résultats les plus marquants et les mettra en perspective. A l'issue, nous synthétiserons nos contributions scientifiques.

La seconde partie précisera nos contributions managériales. La troisième partie abordera les limites et la quatrième partie évoquera les perspectives de notre recherche.

## 1 Discussion et contributions scientifiques

Nous souhaitons mettre la relation entre les cadres intermédiaires et la stratégie de leur institut au cœur de notre discussion.

Pour cela, nous allons partir du cadre intermédiaire lui-même et de ses motivations à devenir cadre intermédiaire scientifique.

Un second temps sera consacré au lien que le cadre intermédiaire scientifique tisse entre la stratégie de son équipe et la stratégie délibérée de l'institution, et nous discuterons de l'alignement stratégique.

Dans un troisième temps, nous discuterons de ce que le management de l'organisation met en place pour faciliter la contribution stratégique du cadre intermédiaire au projet scientifique de l'institut. Nous insisterons alors sur la participation, ses moteurs et ses freins.

Lors d'un quatrième temps nous nous intéresserons à la manière dont les cadres intermédiaires scientifiques s'approprient cet espace de réflexion stratégique. Nous discuterons d'une des motivations pour le cadre intermédiaire scientifique à participer à cette réflexion stratégique, celle de mettre en avant les recherches de son équipe.

Enfin, nous discuterons d'une autre facette du cadre intermédiaire stratégique, observée dans le fait qu'il participe effectivement à la réflexion stratégique, mais est aussi en mesure de la bloquer.

Nous souhaitons souligner que nous avons volontairement écrit les titres de notre discussion sous la forme de propositions.

### 1 Assumer la fonction de cadre intermédiaire scientifique satisfait une motivation à accompagner ses collègues et à perpétuer le référentiel de sa communauté

Nous souhaitons débuter notre discussion par les motivations du chercheur à devenir cadre intermédiaire scientifique (responsable d'équipe-projet ou directeur d'unité).

Dans une étude sur les universités australiennes, Pepper et Giles (2015) mettent en avant une perception du rôle de cadre intermédiaire scientifique basée sur cinq points. Le premier est la nature écrasante du rôle, dû par exemple à la charge administrative ou au fait de devoir gérer des injonctions paradoxales. Le second est le sentiment d'une énorme responsabilité mais de peu de pouvoir, et ce spécifiquement dans un contexte d'une restructuration des programmes

universitaires. Le troisième est le fait de consacrer son temps à gérer les urgences, éteindre les feux, réagir aux événements, mais de ne pas avoir de temps pour prendre du recul ou réfléchir à ses recherches. Le quatrième est un sentiment d'isolement, le rôle les empêchant de partager certaines informations ou certaines réactions avec leurs collègues. Le cinquième point est le plus positif du métier : celui du relationnel. Cet aspect leur permet de nouer des relations particulières avec leurs collègues, d'accompagner (« mentoring ») certains collègues en les aidant à trouver des solutions à leurs problèmes.

Il est intéressant de mettre en perspective cette étude avec celle de Floyd (2012), pour qui moins d'un quart des 17 cadres intermédiaires scientifiques qu'il a pu interroger sont devenus managers par volonté carriériste. Et ce quart avait en commun de provenir d'environnements liant la responsabilité de manager plus étroitement à celle de leader scientifique qu'à celle de gestionnaire. Pour l'auteur, la raison principale qu'ont les chercheurs de devenir cadres intermédiaires scientifiques est la volonté de contrôler leur environnement de travail. Ce contrôle leur permet de mieux aligner ce que l'auteur appelle l'identité personnelle à l'identité professionnelle. Ainsi, gagner en expérience managériale les aide à avoir une influence sur les structures même de leur institution, à peser dans les décisions.

Accompagner leurs collègues et peser sur leur système institutionnel serait donc deux motivations fortes.

Nos résultats montrent eux aussi la notion d'accompagnement d'équipe comme un point positif, sorti spontanément de nos études de cas. Bien évidemment notre échantillon ne se veut pas représentatif, mais ce résultat nous avait suffisamment interpellée pour que nous le mentionnions. En effet, le tableau 1 a fait ressortir le management des équipes comme le seul critère essentiellement positif dans la perception qu'ont les responsables d'équipes-projets de leur fonction. Notre étude de cas n°2 n'a pas mis en évidence de résultats tranchés à ce propos mais a souligné le regret de certains directeurs d'unité de ne pas être plus sollicités par les chercheurs permanents.

Pour ce qui concerne l'accès à la fonction, nos deux études de cas ont montré de façon commune que seule une grosse moitié des cadres intermédiaires scientifiques interviewés recherchait de façon active à porter la fonction de responsable.

Et même si notre étude n'a pas spécifiquement porté sur ce point, il est apparu qu'à pleine plus d'une moitié des chercheurs de l'étude de cas n°1 ont montré une volonté affirmée de devenir chef d'équipe, et que ceux de l'étude de cas n°2 ont plutôt fait preuve de ce que nous avons appelé un « volontariat passif ».

Ceci peut s'expliquer, à l'instar de Floyd (2012), par le contexte spécifique de l'institut : le premier révèle un environnement organisé autour du responsable d'équipe valorisé comme leader scientifique, le second autour d'un directeur d'unité, valorisé comme leader scientifique mais surtout gestionnaire. Les chercheurs « carriéristes » de Floyd (2012) étaient plutôt issus d'environnements liant plus étroitement la responsabilité de manager à celle de leader scientifique et non à celle de gestionnaire. Il s'avère que c'est plutôt le cas de notre étude de cas n°1.

Enfin, nous n'avons pas trouvé dans la littérature une motivation qui pourtant a été largement citée par nos deux échantillons de répondants, celle de remplir une fonction qui ne peut être laissée vacante. En effet, près de la moitié des responsables interviewés faisait preuve d'une envie plutôt « passive » de devenir responsable d'équipe-projet/directeur de laboratoire. Sont alors apparus des éléments de pratique tels que le devoir de perpétuer un système organisé en équipes-projets ou en unités de recherche :

Dans le cas n°1, l'organisation demande que tout chercheur soit intégré à une équipe-projet, dont la durée de vie est fixe. La « cellule » équipe-projet doit donc être renouvelée.

Dans le cas n°2, l'unité est un système pérenne qui perdure au-delà des deux mandats de son directeur. Pour toujours alimenter ce système, il faut donc « trouver » un directeur. Le système évolue et s'adapte à son environnement au travers de réorganisations internes, de fusions ou de dissolutions.

Ainsi, nos résultats relèvent aussi dans la pratique un certain conformisme aux structures établies dans l'institution. Une autre motivation à devenir cadre intermédiaire scientifique serait alors de nourrir et de pérenniser un pattern ancré dans l'organisation.

Nous souhaitons par ces résultats, basés sur une perspective pratique, alimenter les discussions scientifiques portant sur les motivations intrinsèques à devenir cadre intermédiaire scientifique. En effet, il est probable que la manière dont le cadre intermédiaire perçoit sa fonction influence son positionnement par rapport à la stratégie de son institut.

Nous allons maintenant discuter plus directement du lien entre la stratégie de l'équipe scientifique et la stratégie délibérée de l'institution

**2) Les cadres intermédiaires scientifiques cherchent à (re)connecter à leur niveau stratégie émergente et stratégie délibérée.**

Revenons d'abord sur quelques définitions : Pour Mintzberg, stratégie délibérée et stratégie émergente représentent les extrémités d'un continuum, dans lequel s'inscrit une pluralité de stratégies (Mintzberg 1978, Mintzberg et Waters, 1985). Notre revue de littérature a illustré les stratégies qui se situent aux extrémités de ce continuum. D'un côté la stratégie délibérée pure qui s'appuie sur les écrits de Ansoff, ou des stratégies proches comme la stratégie entreprenariale, définie comme la stratégie qu'une personne de pouvoir impose au reste d'une organisation. De l'autre côté, la stratégie émergente pure, c'est-à-dire en l'absence d'intention, dont Hart (1992) écrit qu'elle sous-entendait l'abdication du top management, alors que Hamel (2009) y voit au contraire un challenge pour un management organisé de manière à faire remonter les stratégies émergentes, les accompagner dans leur évolution et, ainsi, ne même plus s'appuyer sur des stratégies planifiées.

Notre revue de littérature a mis en avant deux approches :

La première approche s'exprime sous la forme d'un consensus sur une articulation de la stratégie délibérée et de la stratégie émergente et sur leur inséparabilité (Laroche et Nioche, 2006 ; Martinet, 2001 ; Avenier, 1999). De façon proche, Burgelman parle d'activités stratégiques autonomes qui émergent en dehors du cadre de la stratégie de l'entreprise (Burgelman, 1983a). Mirabeau et Maguire (2014) en enrichissent la compréhension en cherchant à décrire l'origine de la stratégie émergente. Ils établissent ainsi que ces stratégies proviennent de comportements autonomes, motivés par la résolution de problèmes locaux. D'autres encore ont cherché à comprendre comment le top management se saisissait de la stratégie émergente dès lors qu'elle apparaissait, comment il la rendait légitime, puis l'intégrait au niveau organisationnel pour la transformer en stratégie délibérée (Mintzberg et Waters, 1985).

Une seconde approche aussi s'est dégagée. Elle décrit cette fois la déconnexion entre la stratégie délibérée et la stratégie émergente. Elle concerne ceux qui, sous-ensemble d'une organisation ou simple individu, faiblement couplés au reste de l'organisation, peuvent réaliser leur propre stratégie, qu'elle-même soit délibérée ou émergente (Mintzberg et Waters, 1985). Et les universités ont jusqu'alors été présentées comme ces structures aux stratégies déconnectées, pouvant fonctionner en l'absence, voire même en opposition, d'une stratégie

centrale ; les acteurs sont alors faiblement couplés du reste de leur organisation (Weick, 1976 ; Hardy *et al.*, 1983). La problématique de l'existence de stratégies déconnectées est particulièrement actuelle dans un contexte où les financements sur projet sont en hausse continue en Europe, et plus significativement en France depuis les années 1980 (Lepori *et al.*, 2007). Cette inflexion des régimes de financement vers les financements extérieurs implique au moins deux conséquences en termes de stratégie. 1. A l'échelle de l'équipe ou du laboratoire, les financements par projet sont, pour beaucoup d'entre eux, concurrentiels. Obtenir le financement demande implicitement aux chercheurs d'aligner leur stratégie de recherche avec l'objet du projet et réduit leur autonomie scientifique (Barrier, 2011). 2. En conséquence de quoi la capacité de pilotage scientifique des instituts eux-mêmes se trouve de facto réduite (Hubert et Louvel, 2012).

L'existence de stratégies déconnectées est donc non seulement probable dans le cas des organisations de recherche, mais aussi fortement justifiée dans un contexte d'accroissement des financements sur projet.

Le débat scientifique semble donc s'être essentiellement polarisé sur la connexion ou la déconnexion entre stratégies délibérées et stratégies émergentes.

Nos résultats confirment en grande partie la première approche, l'articulation entre stratégie délibérée et stratégie émergente. Nous avons pu montrer comment le responsable scientifique intégrait la stratégie émergente de l'équipe et/ou de certains chercheurs à celle de l'équipe, et citer les éléments de pratique afférents.

Mais ils mettent aussi en lumière une troisième approche, un troisième type de relation, et par là, une autre stratégie. Nous avons appelé cette autre stratégie la stratégie écran. Nous avons précédemment précisé que la stratégie délibérée écran était une projection qui permettait d'afficher un lien avec le plan stratégique dans les cas où la stratégie délibérée de l'équipe en serait éloignée. De façon symétrique, nous avions défini la stratégie réalisée écran comme une stratégie réalisée extrayant plutôt les résultats cohérents avec le plan stratégique (Fig. 35). La stratégie écran se forme donc en reprenant des éléments des stratégies délibérées et émergentes de l'équipe et des éléments de la stratégie délibérée de l'institut pour créer une connexion en grande partie artificielle mais pas totalement déconnectée de la réalité.

Nous pouvons donc déjà définir la stratégie écran comme une stratégie qui n'est pas réalisée et qui n'a pas l'intention de l'être.

Nos résultats ont aussi pu décrire cette stratégie en termes d'éléments de pratique : elle a pour particularité de combiner (entre autres) des éléments de type formes d'activité mentale, comportementale et des objets. En effet, elle existe dans la pensée de son concepteur, puis de manière textuelle. Enfin, elle chemine physiquement, relie les acteurs au travers de corrections qui lui sont apportées (sur l'objet papier) et de réécritures. Mais elle n'a pas pour vocation de se réaliser.

La stratégie écran n'est donc ni une stratégie connectée, ni une stratégie déconnectée. Dans les faits, la stratégie écran crée un univers dans lequel stratégie planifiée de l'équipe scientifique et stratégie planifiée de l'institut sont alignées, et/ou dans lequel stratégie émergente de l'équipe scientifique et stratégie planifiée de l'équipe scientifique sont alignées. Elle semble donc répondre à un besoin d'alignement. En conséquence, certains de nos résultats montrent que les équipes-projets/unités revendiquent un arrimage à la stratégie délibérée plutôt qu'une déconnexion, et ce même dans le cas d'équipes fonctionnant avec une majorité de financements sur projet.

La perspective pratique nous permet d'étudier plus précisément cet alignement stratégique, et de montrer qu'il est recherché par les cadres intermédiaires scientifiques de nos deux terrains, bien que les éléments de pratique diffèrent.

Dans l'étude de cas n°1, l'alignement stratégique n'est pas fortement demandé par la direction générale. Pourtant, certains des responsables d'équipes-projets qui se sentent le moins en phase avec la stratégie institutionnelle vont afficher une stratégie écran, légèrement différente que celle réalisée par l'équipe. Et, quand il s'agit de mentionner ce lien avec la stratégie institutionnelle (projetée ou réalisée), les responsables d'équipes-projets préfèrent agir de manière solitaire, sans impliquer leur équipe dans ce qu'ils considèrent être une activité chronophage et inintéressante.

Dans l'étude de cas n°2, l'alignement des stratégies est demandé de façon plus centralisée et plus formalisée. Or les directeurs d'unité vont lier leur stratégie de façon plus 'naturelle'. Les éléments de pratique nous montrent que, s'appuyant sur des pratiques collectives, ils auront auparavant influencé la stratégie des départements (qu'ils estiment être la représentation de la stratégie nationale) pendant l'élaboration des schémas stratégiques, qui auront été co-construits. A l'échelle de leur unité, l'arrimage des stratégies réalisées (ou projetées) par les équipes au plan stratégique se fait au travers d'un écrit introductif qui redonne la cohérence

globale de l'unité. Nous précisons que cet écrit est souvent rédigé de façon solitaire mais, a contrario, est relu et validé par l'unité.

En conséquence, nous remarquons que si l'alignement stratégique est recherché par nos deux terrains, il apparaît bien deux tactiques particulières pour y parvenir : utiliser une stratégie écran et/ou influencer directement la stratégie de l'institut par des pratiques de lobbying. Cette dernière tactique est facilitée par les processus participatifs mis en place par l'institution, nous y reviendrons dans notre proposition suivante.

Ainsi, la déconnexion des stratégies, pourtant reconnue par la littérature, ne semble pas être actuellement un état aisément supporté par les cadres intermédiaires scientifiques, qui expriment une préférence à se montrer arrimés à la stratégie délibérée plutôt que déconnectés de celle-ci. Seuls les éléments de pratique pour y parvenir sont différents suivant les terrains. Et cette (re)connexion serait si importante qu'ils n'hésitent pas à utiliser une stratégie écran et/ou une pratique de lobbying, alors même que le contexte favorise les stratégies émergentes et rend difficile l'implémentation du discours stratégique.

Nous souhaitons par ces résultats alimenter les discussions scientifiques portant sur les différentes stratégies, et insister sur le fait que le contexte actuel a sans doute fait « apparaître » une troisième voie dans les connexions stratégiques des instituts publics de recherche.

Nous allons maintenant discuter de ce qui, au niveau-même de l'organisation, est mis en place pour faciliter la contribution du cadre intermédiaire au projet scientifique de l'institut. Il s'agit de la participation. Ainsi nous insisterons sur les moteurs, mais surtout sur les freins à la participation.

### **3) L'organisation d'une participation effective n'est pas suffisante pour soutenir la contribution stratégique des cadres intermédiaires scientifiques.**

Le terme « participatif » s'oppose à une situation où l'élaboration du plan stratégique ne laisserait la réflexion qu'au seul top management. Il ne s'entend cependant pas ici dans le sens de GrandClaude et Nobre (2017) qui soulignent que certaines entreprises ont fait appel à des

dizaines de milliers de collaborateurs et à certaines de leurs parties prenantes pour une réflexion d'ensemble. Il existe donc une graduation dans la notion de participation.

Si des dissonances ont pu émerger dans la littérature à propos de l'utilité-même de la planification, les écrits concernant les conséquences de la participation dans l'élaboration de la planification stratégique sont plutôt en accord.

Laine et Vaara (2015) retracent l'histoire de la participation à la réflexion stratégique en 4 temps. Il débute au temps où cette problématique n'existe pas puisque que seul le top management opérait (Ansoff, 1965, par exemple). Puis vient le temps où est étudiée l'articulation entre stratégie émergente et planifiée (Mintzberg et Waters, 1985), ce qui valorise le rôle du middle manager (Floyd et Wooldridge, 1992, 2000). Enfin, les recherches du courant *strategy-as-practice* vont pointer les moteurs et les freins à la participation aux moments stratégiques (Mantere, 2005 ; Mantere et Vaara, 2008), partie sur laquelle nous reviendrons. Enfin les dernières recherches se positionneraient selon l'auteur sur une analyse plus poussée de l'influence des discours sur la participation.

Martinet souligne que « *les tâches opérationnelles repoussent en permanence la réflexion stratégique* » et qu'« *instituer des espaces-temps* », donc provoquer l'animation de la planification stratégique, la dynamiserait (Martinet, 2001, p.188).

Ces discussions auraient comme conséquence positive de faciliter l'acceptation des stratégies (Martinet, 2001 ; Vila et Canales, 2008 ; Jarzabkowski et Balogun, 2009) : la participation facilite alors l'engagement stratégique. Quant à GrandClaude et Nobre (2017), ils estiment que les échanges vont permettre une démocratie d'idées et une mise en commun de points de vue.

De plus, le cas des bureaucraties professionnelles met l'accent sur deux « déconnexions ». D'une part la déconnexion des stratégies, comme nous l'avons vu précédemment, où les acteurs produisent des stratégies possiblement opposées à l'intention managériale (Hardy et al., 1983). D'autre part la déconnexion des personnes : la production est confiée à des professionnels hautement qualifiés (Mintzberg, 1982) dont le niveau d'expertise rend difficile le transfert de compétences ; « *le professionnel tend à s'identifier plus avec sa profession qu'avec l'organisation où il la pratique* » (Mintzberg, 1982, p.315), ce qui peut freiner l'implication stratégique.

Nos résultats montrent une même volonté managériale des deux organismes de recherche d'élaborer une planification stratégique de façon très participative. Le terme participatif souligne ici une réalisation collective, organisée sur chaque terrain de façon prescriptive, jalonnée de feedbacks informationnels et impliquant la direction scientifique de façon régulière (Fig. 34 et Fig. 38).

Dans notre étude de cas n°1, la direction a provoqué une participation multidimensionnelle en quadrillant littéralement l'institut. L'information implique le management, les différents groupes de travail et les responsables d'équipes-projets de manière descendante, ascendante et participative, entre autres par l'inclusion de comités existants et la création de comités adhoc. L'originalité du processus est d'impliquer la direction générale dans chaque boucle d'information.

Dans notre étude de cas n°2, nous avons vu émerger deux boucles d'information. A chaque boucle correspondait une pratique d'interactions : entre la direction générale et les chefs de département s'est créée une communication « participative-centralisée », et entre les chefs de départements et les directeurs d'unité, une communication plutôt « participative-coconstruite ». Ainsi la participation est bien visible tout au long de la réflexion stratégique, mais elle prend la forme d'une co-construction à l'échelle des directeurs d'unité, quand il s'agit d'impliquer les chercheurs. La co-construction est un des éléments qui motive à assister aux ateliers de réflexion stratégique. Certains chercheurs nous ont fait un retour particulièrement positif de ces moments de réflexion stratégique ; ils ont valorisé le fait de pouvoir donner leur avis.

Pourtant le mot participation peut recouvrir plusieurs réalités. Dans chacun de nos terrains a été soulignée l'inutilité d'un circuit purement écrit adossé à une succession de synthèses, qui remonteraient ainsi jusqu'au top management. Nous notons que ces remarques émanaient autant des cadres intermédiaires scientifiques que de la direction. En effet, dans l'étude de cas n°1, la participation ne semblait pas avoir été organisée de manière identique lors des précédents processus d'élaboration des plans stratégiques, ce qui, comme souligné dans nos résultats, a fait naître quelques réactions de défiance et a souligné la perte de temps au regard du résultat attendu.

L'organisation d'une participation à grande échelle a donc impliqué les cadres intermédiaires dans une réflexion stratégique. Nous précisons à nouveau que la visée participative était bien d'installer une dimension dialogique dans la réflexion stratégique et non de compiler des

synthèses de compte-rendus de réunions et d'ateliers, eux-mêmes synthétisés, etc, remontant au fur et à mesure les échelons hiérarchiques. La participation a été pensée et organisée de façon matricielle et inclusive, mixant intentionnellement rédaction et oralité. De plus, ce résultat a été obtenu grâce à une réelle dynamique communicationnelle multidimensionnelle, impliquant la direction générale durant tout le processus, et non simplement en fin de processus.

Grâce à la récursivité organisée de l'information, l'intégration stratégique, souvent vue comme l'implémentation *par les acteurs de l'organisation* de la stratégie in fine décidée par le top management est pour beaucoup complétée de l'intégration *par le management* de la stratégie proposée in fine par les salariés, niant ainsi un principe de formulation-implémentation.

Autant la participation à la réflexion stratégique a pu motiver certains des chercheurs de nos études de cas, autant nous nous devons de ne pas généraliser ce propos et même fortement le pondérer. En effet, nombreux ont été ceux qui n'ont vu aucun intérêt à participer à cette réflexion collective. Pour toujours mieux contribuer à la littérature qui lie participation stratégique et implication, nous allons décaler notre regard et discuter de la non-participation. Mantere et Vaara (2008) précisent qu'une large part des raisons qui expliquent la motivation ou le manque de motivation à participer à la construction stratégique peut être comprise en s'attachant à étudier comment les acteurs, au travers des discours stratégiques, donnent du sens à la stratégie et à l'activité stratégique.

Ils relèvent trois facteurs favorisant l'implication : un discours tourné vers la réalisation de soi (c'est-à-dire centré sur les capacités des individus à définir leurs objectifs lors d'une activité stratégique) ; une forte interaction top-down et bottom-up ; enfin la « concrétisation », c'est-à-dire la faculté à établir des processus et de pratiques stratégiques clairs, qui assurent une action organisationnelle et sociale porteuse de sens. A l'inverse, Mantere et Vaara (2008) citent des freins tels que la « mystification » : dans une communication top down, seul le top management est légitime pour avoir accès au sens véritable du travail stratégique, la participation d'autres acteurs devient dans les faits limitée ; une trop grande rigueur (voire contrôle) disciplinaire dans la construction même du processus stratégique ; la forte utilisation d'outils de gestion destinés à mesurer performance et compétence des acteurs, ce qui va assigner à certains des rôles limités (ils n'auront par exemple pas accès aux discussions concernant des objectifs communs).

Les caractéristiques positives soulignées par Manterre et Vaara (2008) se retrouvent aisément dans les verbatim de nos répondants, ce sont donc sur les facteurs freinant l'implication que nous pourrons compléter le propos des auteurs. Si nous reprenons ces derniers, le seul frein que nous ayons effectivement observé dans nos résultats est la mystification. Effectivement, plusieurs témoignages ont fait état d'une réécriture du plan stratégique *a posteriori*, par un top management qui saurait à l'avance ce qu'il voudrait en obtenir. Les autres freins (la rigueur disciplinaire et le recours à de trop nombreux outils de gestion) n'ont pas été cités par les répondants.

En revanche, et de façon prononcée, nos résultats montrent que le frein principal à la participation semble plutôt être le plan stratégique lui-même, en tant qu'artefact finalisé. Il est ressorti de nos interviews une motivation pour la participation à la réflexion stratégique, et une déception à l'issue du processus de formalisation, lors de la réception du produit final. Ce qui menait aussi nos répondants à des raccourcis cognitifs liant un résultat décevant au fait que le top management savait à l'avance ce qu'il voulait écrire dans le plan stratégique (la mystification selon Mantere et Vaara, 2008), puisqu'ils ne s'y reconnaissaient pas.

Le plan stratégique porterait en lui les germes de son propre désintérêt et ainsi démotiverait de la réflexion stratégique.

Il devient intéressant d'en souligner les causes, car elles créent des amalgames qui entravent une perception claire de l'artefact lui-même. Elles concernent :

a) L'opérationnalité du plan stratégique :

C'est un artefact peu technique et donc trop distancié des préoccupations des chercheurs, il n'est en cela pas représentatif d'une réalité vécue ; sa périodicité d'élaboration est dissociée de celles de la vie des unités, équipes et équipes-projets ; il est surtout à usage des parties prenantes externes et peu de l'organisation elle-même.

b) Sa définition :

Il est parfois défini comme la représentation de la stratégie, parfois comme un artefact dissocié de cette stratégie ; il relate tantôt le présent de l'institut, tantôt son futur, et souvent un mix ; il est plus ou moins associé à des budgets alloués aux recherches.

En synthèse, nous soulignons que la démarche intellectuelle favorise l'implication alors que l'objet finalisé la freine.

Ainsi, nous complétons les connaissances listant les facteurs de démotivation à la participation de la construction stratégique, en précisant que la démotivation principale apparue lors de notre étude empirique concerne l'artefact lui-même et la pluralité de(s) sens que lui donnent les acteurs en présence.

Intéressons-nous maintenant à la manière dont les cadres s'approprient ces espaces de réflexion.

**4 Les cadres intermédiaires stratégiques utilisent la multiplicité des espaces de négociation pour valoriser les recherches de leurs équipes.**

La discussion autour de la participation au processus d'élaboration du plan stratégique mène naturellement à une discussion autour de son appropriation, qui sera appréhendée sous l'angle de la réaction individuelle du cadre intermédiaire scientifique et plus particulièrement de la négociation. Les intérêts personnels de ces acteurs entrent alors en jeu.

Mintzberg (1982) a assez tôt identifié la compétence de négociation pour le cadre dans sa relation hiérarchique. Elle se retrouve chez le cadre intermédiaire lors de son implication dans la construction de la stratégie : pour Martinet (2001), le processus d'élaboration du plan stratégique serait à la fois le support majeur de la réflexion stratégique et le révélateur de négociations internes, par lesquelles les acteurs cherchent à valoriser leurs propres intérêts. L'auteur va jusqu'à préciser que la présence de ces négociations est indispensable à l'implication des managers et rend légitime le processus d'élaboration mis en place.

Le lien entre appropriation d'un outil de gestion et intérêt personnel des acteurs a été proposé sous la notion de perspective socio-politique, qui regarde l'appropriation sous l'angle d'un apprentissage permettant aux acteurs d'utiliser les outils de gestion en fonction leurs intérêts propres (de Vaujany, 2006 ; Dechamp et al. 2006).

Torset et Dameron (2009), Dameron et Torset (2012,) soulignent eux aussi la part de la négociation dans le travail stratégique. Ils opposent, pour mieux les faire dialoguer, la stratégie, valorisant un caractère analytique, à « l'antestratégie », valorisant adaptation et pratique. C'est dans cette seconde catégorie que nous retrouvons l'échange et la négociation.

Les auteurs décrivent l'activité stratégique sous la forme de 4 tensions (les tensions focale, cognitive, sociale et temporelle). Néanmoins, ces tensions, ainsi que les représentations stratégie - antéstratégie, peuvent être associées dans l'activité ; le stratège aurait à réguler ces tensions. La négociation et les échanges se retrouvent alors dans la tension action et réflexion (tension temporelle), principalement du côté de la réflexion « *c'est un temps durant lequel les stratèges écoutent un grand nombre d'acteurs, négocient, apprennent, lisent formalisent la stratégie* ». Mais ils se retrouvent aussi dans la tension solitude et partage (tension sociale), plus particulièrement dans le partage car si la discussion permet la réflexion stratégique, certains stratèges se basent sur leur capacité à négocier en interne et à convaincre pour avancer leur proposition. C'est donc une caractéristique forte du stratège (Torset et Dameron, 2009 ; Dameron et Torset, 2012).

Ainsi, la négociation permettrait, à l'échelle individuelle, l'implication de la réflexion stratégique, l'appropriation de l'outil de gestion et l'accomplissement de l'activité stratégique.

Notre recherche, basée sur une perspective pratique, permet d'identifier un ensemble d'éléments de pratique visant à confirmer l'inséparabilité entre stratégie et antéstratégie au niveau des cadres intermédiaires scientifiques.

Nos résultats ont montré que les cadres intermédiaires scientifiques/directeurs d'unité s'étaient, pour beaucoup d'entre eux, impliqués dans les ateliers organisés par les deux instituts, concernant la projection des enjeux scientifiques réciproques.

Dans l'étude de cas n°1, nous avons noté que les responsables d'équipe se mobilisaient au fur et à mesure du temps, insistaient pour voir leur recherche et celle de leur équipe-projet apparaître dans la rédaction des défis, voire s'organisaient en groupes pour mieux peser sur le résultat final.

Dans l'étude de cas n°2, nous avons pu observer, lors des schémas stratégiques de département, des ateliers pendant lesquels les directeurs d'unité modifiaient en direct les objectifs opérationnels et les fronts de science. Et ces modifications étaient effectivement prises en compte par les organisateurs.

Les cadres intermédiaires scientifiques font ainsi remonter leur thématique de recherche, qu'elle soit réalisée ou projetée. Si la négociation produit son effet, alors cette stratégie, d'abord émergente du point de vue de l'institution, pourra être officialisée comme stratégie délibérée.

Dans un contexte de participation collective à la réflexion nationale, la multiplicité d'équipes/d'unités de recherche dans un institut national (alors même que chaque unité regroupe déjà différents axes de recherche) favorise logiquement l'émergence d'une multiplicité de négociations internes.

Par ailleurs, nous avons pu noter que cette même volonté de convaincre est aussi mobilisée par les cadres intermédiaires scientifiques au moment du recrutement de chercheurs. Ils emploient volontiers eux-mêmes le terme de lobbying, relatant les actions d'influence qu'ils mettent directement en œuvre. Cette action est alors associée à une bonne perception des jeux de pouvoir internes, que cela soit au niveau institutionnel ou au niveau local (le centre de recherche pour l'étude de cas n°1 et le département scientifique pour l'étude de cas n°2).

Dans notre étude de cas n°1, les deux tiers des cadres intermédiaires scientifiques assumaient pleinement des compétences de stratège. Pourtant, en toile de fond, certains d'entre eux pensaient être « arrogants » en les revendiquant, et cette affirmation n'intervenait que dans un second temps. L'un d'entre eux regrettait de ne pas l'être assez tout en assumant un côté politique.

Dans notre étude de cas n°2, trois directeurs d'unité se considéraient stratège, un a répondu sans hésitation qu'il n'était pas du tout stratège. Pour autant, la négociation stratégique n'était pas spécifique aux directeurs d'unité, d'autres chercheurs mobilisaient cette compétence pour peser sur les débats lors des schémas scientifiques de département auxquels ils assistaient également. Le regard que ces stratèges portent sur eux-mêmes et sur leur action semble montrer qu'ils assument ce rôle mais qu'ils ne le revendiquent pas explicitement.

Ainsi, nous souhaitons insister sur la compétence de négociation, identifiée par la littérature et fortement mobilisée par les cadres intermédiaires scientifiques, dont le cadre professionnel ne pousse pas à la reconnaissance. Pourtant les cadres intermédiaires scientifiques qui intègrent le lobbying à leur réflexion stratégique, semblent circuler en interne avec plus d'aisance.

Enfin, nous souhaitons clore notre discussion par une facette moins valorisée des cadres intermédiaires. Habituellement reconnus comme des courroies de transmission de la stratégie, ils peuvent aussi créer l'effet inverse.

**5 Les cadres intermédiaires, souvent vus comme des facilitateurs dans la réflexion stratégique, peuvent aussi freiner sa diffusion.**

La littérature s'accorde sur l'importance de l'implication du middle manager dans la stratégie de l'organisation privée (Nonaka, 1988 ; Wooldridge et Floyd, 1990) ou publique (Currie et Procter, 2005 ; Elbanna et al, 2016).

Laine et Vaara (2015) datent cet intérêt du moment où, en parallèle des études sur les stratégies planifiées, apparaissent celles sur les stratégies émergentes (Mintzberg et Waters, 1985).

Peu à peu, les middle managers montrent leurs compétences : ils sont capables de faire remonter et vendre des problèmes au top management (Dutton et Ashford, 1993), ils connectent les niveaux opérationnels et stratégiques à travers la médiation, la négociation et l'interprétation (Wilson, 1994). Ils ont dans les faits le potentiel de modifier le cours stratégique de l'organisation en proposant de nouvelles initiatives au top management ou en faisant remonter les problèmes d'ordre stratégiques, que cela soit de manière spontanée ou de manière réfléchie (Floyd et Wooldridge 1992, 1997 ; Dutton et al., 1997 ; Burgelman, 1991).

Ils deviennent des personnages clés dans l'organisation en cas de réorganisation (ou de changement), puisqu'ils sont souvent ceux qui permettent aux schémas directeurs créés par le top de management de se concrétiser (Floyd et Wooldridge 1994, 1997).

Grace à ce rôle d'interface intra organisationnelle, leur implication dans le processus stratégique accroît la performance de l'organisation (Floyd et Wooldridge, 1992, 1997), aussi parce qu'ils donnent du sens puis vendent le changement stratégique aux parties prenantes externes qu'ils sont amenés à côtoyer (Rouleau, 2005). En synthèse, les rôles des middle managers sont reliés à l'élaboration de stratégies ascendantes et descendantes, ainsi qu'à l'intégration et à la diffusion d'idées ou de problématiques.

Nos résultats montrent en effet le rôle particulier et puissant des cadres intermédiaires scientifiques en tant qu'acteur de la réflexion, de la formalisation et de l'action stratégique.

Mais ils montrent aussi une autre facette de leur action, nettement moins mise en valeur par la littérature. Lors de notre étude empirique, particulièrement pour l'étude de cas n°1, nous avons repéré des verbatim de cadres intermédiaires scientifiques très divers. Une très large majorité d'entre eux informaient les chercheurs permanents de leur équipe des réflexions stratégiques en cours, soit lors des réunions d'équipe, soit simplement en transférant les emails dont le contenu était lié à la réflexion en cours. Certains leur proposaient même d'y participer, mais peu insistaient. D'autres ne transmettaient pas l'information.

Ceux qui n'insistaient pas et ceux qui ne proposaient pas avaient en commun d'agir *par protection*, pour éviter une perte de temps : sur le travail d'un texte sans fondement, ou qui n'intéressait sûrement pas les chercheurs permanents, ou qui ne les intéresserait que plus tard, ils étaient encore jeunes, ou peut-être les responsables d'équipes-projets leur résumeraient les discussions, après-coup, ... Ce faisant, les cadres intermédiaires installent une cloison entre la réflexion stratégique et les chercheurs permanents.

Quelle qu'était la raison invoquée par les responsables d'équipes-projets qui n'impliquaient pas les chercheurs permanents, il ressortait une pondération d'importance entre le travail scientifique et le travail de formalisation de la stratégie de l'institut : dans la balance, le second ne faisait pas le poids. Et effectivement, le fait de mener une réflexion sur la stratégie de l'institut n'est pas « utile » dans le sens où cette réflexion n'est pas un facteur discriminant de la réussite professionnelle.

Il est intéressant de noter que les permanents interrogés étaient eux-mêmes partagés entre ceux qui souhaitaient s'intéresser à la réflexion stratégique, mais qui n'ont pas eu ce choix, et ceux qui estimaient, comme leur responsable, que cela était une perte de temps. Parmi ces derniers, certains légitimaient avec force les propos et la vision du responsable de l'équipe-projet, et ce sur des sujets très divers.

Nous souhaitons donc mentionner, en opposition avec la majorité des publications, que les cadres intermédiaires ne sont pas seulement des relais indispensables pour implémenter une stratégie. Ils possèdent aussi la capacité à bloquer la transmission de la réflexion stratégique. Nous touchons alors à une limite de la participative multidimensionnelle, qui n'est finalement pas toujours pensée en termes d'inclusivité, et s'arrête ici au niveau hiérarchique du cadre intermédiaire. Le cadre intermédiaire garde alors la totale autonomie managériale de s'organiser dans sa propre équipe, dont les membres ne sont donc pas sollicités en direct par le top management.

### **Synthèse des contributions scientifiques :**

La discussion nous a permis de mettre en relation nos résultats et la littérature. Nous espérons avoir contribué à une meilleure compréhension du rôle du cadre intermédiaire scientifique dans la formation de la stratégie des organisations publiques de recherche. Nos travaux ont permis de mettre en miroir ce que les cadres intermédiaires scientifiques mobilisaient pour contribuer à la stratégie de leur institut avec ce que l'institut mobilisait pour impliquer ses cadres intermédiaires scientifiques dans la stratégie de l'institut. Nous avons pu ainsi participer à mieux qualifier l'implication dans le processus stratégique et ses conséquences immédiates.

Or, si de précédentes études ont bien montré la déconnexion entre les stratégies décrites par le top management et des stratégies individuelles de professionnels autonomes, peu ont décrit comment les pratiques concrètes des cadres intermédiaires structuraient, modifiaient voire infirmaient cette interrelation. Nos travaux ont ainsi nuancé la séparation des stratégies en révélant la force d'attraction de l'alignement stratégique. Cet alignement se retrouve dans les équipes pour lesquelles le lien entre recherches de l'équipe scientifique et stratégie délibérée de l'institut se fait de façon naturelle. Mais il se retrouve aussi dans les équipes dont les recherches en sont quelque peu éloignées, que cela soit dû à la nature-même des recherches ou à un fort taux de financements sur projet. Cela passe à la fois par des stratégies d'influence et de négociation internes et/ou par la conception de stratégies écran.

Nos travaux confirment aussi la richesse d'une étude mobilisant la perspective pratique. Le matériau empirique dont nous disposons nous a permis d'analyser les éléments de pratique mobilisés par les acteurs, d'apporter un éclairage déterminant dans la compréhension de leurs enchainements. Il révèle aussi comment la pratique lie les niveaux stratégiques, reliant le cadre intermédiaire d'une part à son équipe et d'autre part à la direction. Notre étude par la pratique nous a permis d'en mesurer la difficulté d'opérationnalisation, et aussi de montrer une autre voie d'implémentation méthodologique, ici en mobilisant simultanément entre autres le courant *strategy-as-practice* et une partie des théories de la pratique.

Enfin, nous espérons que nos résultats contribuent aussi à une meilleure connaissance des cadres intermédiaires scientifiques eux-mêmes. Si certaines de leurs motivations intrinsèques ont émergé de notre étude, nous faisons surtout référence aux interactions ou contradictions de leur double rôle de leader scientifique et de responsable administratif et à la manière dont

ils s'emparent de cette dualité. En effet, en positionnant leur apport dans une dynamique chronologique de la vie de leur équipe, nous avons pu mettre en perspective les différents challenges qu'ils rencontrent dans leur fonction.

## **2 Contributions managériales**

La formation de la stratégie dans les organisations publiques de recherche est une question dont se saisit naturellement le top management et qui semble de plus en plus d'actualité. Les résultats de notre recherche mettent particulièrement en avant trois contributions managériales. La première concerne une vision élargie de ce qu'est la stratégie pour les praticiens. La seconde insiste sur le top management et sa relation avec le processus d'élaboration d'une planification. Enfin la troisième se centre sur le cadre intermédiaire scientifique.

### Une vue d'ensemble des formations des stratégies.

Les organisations publiques de recherche ont maintenant généralisé les cycles de formations continues à destination de leur scientifiques devenus managers. L'Inra est typiquement un institut qui a depuis longtemps compris que les chercheurs qui devenaient directeurs de laboratoire, chefs de département ou allaient remplir d'autres fonctions managériales, devaient acquérir des compétences décalées par rapport à leur socle scientifique initial. Un cycle de formations internes y est consacré. La stratégie et le management stratégique font partie de ces connaissances à acquérir. Nos interviews nous ont révélé que la SWOT était un outil particulièrement appris et prisé dans ces formations, avec, nous le supposons, d'autres outils ou techniques. L'angle par lequel a été traitée notre recherche en management stratégique montre aux scientifiques devenus managers une autre facette de la stratégie, celle qui se crée dans l'action. D'une manière générale, nous pensons que cet angle de vue est un premier apport managérial.

Ceci étant posé, nous souhaitons relever deux autres contributions, successivement centrées sur le top management puis le cadre intermédiaire scientifique.

### Contributions spécifiques au top management.

Il est intéressant de partir du point que l'artefact plan stratégique est actuellement valorisé par beaucoup d'organisations publiques de recherche. Mais il semblerait que la question du sens de la planification et de son output le plan stratégique soit parfois éludée au profit du « comment » organiser un processus qui conduise à la production de cet artefact. Nos résultats ont ainsi montré les zones grises concernant les définitions, les objectifs, l'utilisation et les destinataires de ce travail collectif. Ceci ajouté au fait que ces artefacts évoluent dans le temps suivant l'impulsion des directions générales successives, que les mémoires

personnelles peuvent aussi entrer en conflit avec la demande actuelle, la question du sens ou plutôt de la pluralité de sens doit être posée. Nos résultats ont aussi révélé par une perspective pratique les motivations et les freins des cadres intermédiaires scientifiques à participer à cette élaboration, ainsi que la dynamique reposant sur l'intérêt d'y inclure leurs propres axes de recherches. Nous pensons que si ces freins sont traités comme points de vigilance, ils permettent alors de mieux caractériser et doser la participation des acteurs, afin de les solliciter à bon escient.

Contributions spécifiques au cadre intermédiaire scientifique.

Nos résultats relatent le quotidien du cadre intermédiaires scientifique et montrent comment ce dernier fait ses choix dans des situations à fort enjeu, souvent pour la pérennité de l'équipe. Les verbatim, que nous avons sciemment voulus riches, permettent de le « voir » agir et donnent ainsi la distance nécessaire à toute réflexivité. Au-delà du rôle de décisionnaire, parfois solitaire, il apparaît une fonction prise entre des intérêts paradoxaux et des tensions de rôles marquées. Bien que des définitions de postes existent, elles ne sont peut-être pas suffisantes pour intégrer les ambiguïtés de ce double rôle scientifique et administratif. Cela peut amener les cadres intermédiaires à une définition partagée de leur rôle, mais aussi à une définition plus individualisée, comme par exemple lorsque certains relaient l'information stratégique sans la pondérer, voire ne la relaient pas en la jugeant mineure. Comprendre le périmètre des actions des cadres intermédiaires scientifiques au travers d'une perspective pratique permet d'accompagner ces derniers au plus près des réalités de leur fonction, dans toutes ses contradictions, ce qui sans doute aura des répercussions à la fois pour le cadre intermédiaire en tant que leader, mais aussi pour son institut en termes de management général et d'attractivité.

Si notre recherche a pu apporter des nouvelles connaissances aux sciences de gestion et aux praticiens, elle s'est aussi confrontée à certaines limites.

### **3 Limites de notre recherche**

Nous avons rencontré deux sortes de limites : la première concerne le design de notre recherche, la seconde nos résultats.

#### Le design de notre recherche :

Notre recherche qualitative se base sur la comparaison de deux études de cas, ce qui est une première limite puisque certaines des conclusions peuvent être spécifiques au contexte.

Dans ce cadre, nos deux échantillons sont concernés doublement, d'une part dans leur nombre, d'autre part dans leur composition, ne nous permettant pas d'établir de comparaisons systématiques point par point.

Ils ne sont pas réellement comparables en nombre, puisque nous avions d'un côté 16 responsables d'équipes-projets et de l'autre 7 directeurs de laboratoire, donc des données moins conséquentes dans l'étude de cas n°2. En effet, nous n'avons pas eu accès à plus de directeurs d'unité. L'organisation scientifique de notre étude de cas n°2 valorise, non sur le papier mais dans l'action, le rôle des animateurs d'équipe. C'est pourquoi nous en avons interviewé 3. Bien que n'ayant ni le même rôle ni les mêmes responsabilités, ils complétaient de façon assez intéressante le discours des directeurs d'unité.

D'autre part, de façon plus qualitative, nous avons fait apparaître que les responsables d'équipes scientifiques pouvaient tout autant être salariés de l'institut pour lequel ils travaillent que d'instituts partenaires, majoritairement les universités. De la même façon, les chercheurs des équipes peuvent eux aussi être affiliés à des universités, à des écoles d'ingénieurs etc. Nous n'avons pas pris en compte cet aspect qui pourtant, sur de petites cohortes de répondants, peut avoir eu un impact. C'est pourquoi, alors que nous étions au plus près des pratiques des cadres intermédiaires, nous avons tâché de ne pas assoir notre argumentation en termes de « culture d'organisations », que cela concerne les cadres intermédiaires scientifiques eux-mêmes ou, au sens large, nos terrains de recherche.

Enfin, nous soulignons que la direction générale de nos deux terrains a changé pendant notre recherche, ce qui d'une certaine façon a coupé un dialogue très productif.

Nous avons mené 54 entretiens et 15 moments d'observation mais aurions aimé multiplier les moments d'observation. En effet ces moments, qui permettent une captation des pratiques en temps réel sont très riches. De plus, cela nous aurait permis de ne pas baser l'essentiel de nos données sur des entretiens, forcément rétrospectifs.

Les résultats de notre recherche :

Nous souhaitons signifier deux limites auxquelles nous avons été confrontée quant au thème de la fabrique de la stratégie elle-même.

D'une part, nous avons pu lister les éléments de pratique qui montrent le succès dans l'élaboration de la stratégie de l'équipe, mais n'avons pas clairement identifié ceux qui ne fonctionnaient pas. En effet, nous suivons les chercheurs lorsqu'ils parlent de lobbying, mais nous ne les suivons pas lorsque ce lobbying ne fonctionne pas. Or il nous paraît tout aussi intéressant d'observer ce second volet car nous pensons que les cadres intermédiaires scientifiques capitalisent et apprennent autant de ce qui fonctionne que de ce qui ne fonctionne pas. Mais nous n'avons pas eu accès à ces sources d'apprentissages qui, pourtant, pourrait sûrement expliquer plus précisément certaines décisions.

D'autre part, si nous avons pu étudier l'articulation entre stratégie émergente et stratégie planifiée vu du cadre intermédiaire, nous n'avons pu compléter notre propos du point de vue du top management. Bien que cette dimension ne correspondait pas directement à notre question de recherche, nous aurions eu des éléments pour étudier comment, vu de leur perspective, les directions des institutions géraient ces écarts.

Pour autant, ces limites ouvrent de nouvelles perspectives à notre recherche. Elles seront l'objet de la dernière partie.

## 4 Perspectives

A l'issue de ce travail de recherche, nous percevons trois directions qu'il nous semble intéressant de problématiser. La première concerne les impacts qu'aurait un changement du niveau d'analyse, la seconde se concentre sur un changement de terrain et la troisième revient plus largement sur la formation des stratégies des bureaucraties professionnelles.

### Un changement de niveau d'analyse :

La dernière limite que nous avons citée nous amène tout naturellement à la perspective d'intégrer différemment la direction générale dans notre recherche. Il ne s'agit plus alors d'étudier son action dans l'organisation d'un processus, mais plutôt de préciser la façon dont elle gère les différentes stratégies de l'institut. Cela permettrait de mieux comprendre comment les directions générales intègrent leurs propres contraintes, internes et externes. En effet, l'artefact plan stratégique prend aussi en compte les positions des parties prenantes externes, par exemple celles des partenaires académiques et industriels, mais aussi celle de l'État, qui nomme le président directeur général de l'organisation.

Déplacer la focale du niveau des cadres intermédiaires scientifiques à celui de la direction générale enrichira notre compréhension de la formation de la stratégie et ses liens avec le politique. Nous aurons alors une vue plus systémique de ce que les organisations publiques de recherche appellent une planification stratégique, et nous pourrions contribuer à la compréhension du système décisionnel des directions générales dans un contexte valorisant la publication de plans stratégiques. Ceci est d'autant plus important que les pratiques des directions générales évoluent. En effet, deux organisations publiques de recherche ont récemment publié des plans stratégiques à 15 ans<sup>93</sup>. Une telle périodicité montre sans doute une nouvelle utilisation de l'artefact plan stratégique, qui semble s'éloigner de la définition d'un outil de gestion.

### Le contexte particulier des universités et des fusions :

Notre matériau empirique provient de l'analyse de deux études de cas. Bien que nos terrains soient contrastés, ils font tous deux parties des EPST, dont les recherches sont considérées être en grande partie appliquées.

Une première orientation serait alors de multiplier les études de cas, dans des contextes nationaux différents. Nous pensons aux universités qui n'ont pas les mêmes missions et

---

<sup>93</sup> L'INSERM et l'IRD ont tous deux publié des plans stratégiques à horizon 2030.

doivent allier enseignement, recherche et transfert, et dont nous pouvons supposer que l'organisation y est moins centralisée. Ce changement de terrain nous permettrait ainsi d'étudier l'impact du contexte.

Une seconde orientation concerne plus précisément le phénomène des fusions d'établissements publics de recherche. L'un de nos terrains, l'INRA vient de fusionner depuis le 1<sup>er</sup> janvier de cette année avec l'IRSTEA pour donner naissance à INRAE. De façon parallèle nous assistons à des fusions d'universités. Il serait intéressant d'étudier la fabrique de la stratégie dans un contexte de fusion et ainsi de pouvoir préciser le comportement de la nouvelle entité.

**La formation des stratégies des bureaucraties professionnelles :**

Enfin, une troisième perspective nous porterait à élargir notre recherche non plus à des organisations publiques de recherche, mais bien aux bureaucraties professionnelles en général, réputées fonctionner en stratégies déconnectées. Alors que nos résultats ont montré une tendance à la reconnexion des stratégies, qu'elle s'opère via des stratégies écran ou via du lobbying, nous souhaiterions mettre à l'épreuve ces résultats dans le contexte décalé d'autres bureaucraties professionnelles. Ainsi nous pourrions peut-être identifier une évolution de la fabrique de la stratégie dans ce type de structure.

## Conclusion générale

---

Les recherches sur la formation de la stratégie sont un marqueur du temps managérial.

Elles ont tour à tour accompagné des organisations dans lesquelles le top management formulait la stratégie et en déléguait l'implémentation ou des organisations qui rejetaient ce modèle. Elles ont aussi insisté sur l'existence d'une pluralité de stratégies, intégrant les stratégies émergentes, ainsi que sur une pluralité de formations des stratégies, montrant les limites de la plus utilisée, la planification, et la faisant évoluer (Martinet, 2001).

Elles ont révélé toute l'importance du cadre intermédiaire. Ce dernier sera rapidement considéré comme un acteur à impliquer dans l'élaboration stratégique car favorisant la performance de l'entreprise (Floyd et Wooldridge, 1992 ; Wilson, 1994), comme un rouage important de la transmission stratégique (Rouleau, 2005) et comme un acteur capable de promouvoir les stratégies émergentes (Payaud, 2005).

Dans les années 2000, une partie des recherches sur la formation de la stratégie va s'attacher à analyser les organisations au travers d'une perspective pratique. Ce sera le cas du courant *strategy-as-practice*, qui questionne alors la stratégie non pas comme quelque chose que l'entreprise possède, mais comme quelque chose que les gens font. Les pratiques et la stratégie sont liées, et un modèle reliant les pratiques, les praticiens et la praxis symbolise ce lien (Whittington, 2002 ; 2006).

Les recherches sur la formation de la stratégie vont aussi s'intéresser à des formes d'organisations pour lesquels elles n'avaient que peu de proximité : les organisations publiques. Ce glissement va se faire sous l'impulsion du Nouveau Management Public, volonté politique qui insiste sur l'utilisation par l'État d'outils managériaux issus du privé. La formation de la stratégie sera dans ce contexte surtout assimilée à la planification.

Or, parmi les organisations publiques, les organisations de recherche sont particulièrement intéressantes à étudier au regard du concept de planification stratégique. En effet, la littérature décrit les organisations publiques de recherche comme fonctionnant en systèmes faiblement liés (Weick, 1976) et avec des stratégies déconnectées (Hardy *et al.*, 1982).

Si certains auteurs ont étudié la place de la planification stratégique dans ces organisations particulières, et avec elle celle du plan stratégique ou du contrat d'objectif et de performance spécifique à la France (Musselin, 1997 ; Taylor, 2006 ; Mailhot et Schaeffer, 2009), peu l'ont questionnée dans une perspective « pratique » (nous citons à titre d'exceptions Jarzabkowski

### *Conclusion générale*

et Wilson, 2002 ; Goy, 2015), et encore moins l'ont questionnée en y articulant le rôle des cadres intermédiaires scientifiques, reconnus pour leur autonomie.

Aussi, nous avons cherché à comprendre comment le cadre intermédiaire scientifique intègre, dans ses pratiques, la stratégie de son institut.

Pour répondre à cette question, nous avons mobilisé notre propre cadre conceptuel, inspiré du courant *strategy-as-practice*, de la théorie des pratiques et des formations des stratégies des bureaucraties professionnelles. Nous l'avons notamment inscrit dans ce moment particulier qu'est le processus d'élaboration du plan stratégique.

Nous avons mené deux études de cas approfondies (Yin, 2003), comparant ainsi deux organisations publiques de recherche, l'Inra et Inria. Ces instituts ont pour particularité de revendiquer une recherche finalisée, d'être peu étudiés dans la littérature et d'élaborer une planification stratégique en parallèle des contrats d'objectifs et de performance signés avec l'état.

Appelés « responsables d'équipes-projets » ou « directeurs d'unité », leurs cadres intermédiaires scientifiques n'ont pas la même fonction, et la taille des structures qu'ils gèrent diffèrent : le responsable d'équipe-projet encadre environ une vingtaine de personnes dont des contractuels, le directeur de laboratoire peut encadrer jusqu'à 300 permanents. Le premier est le leader scientifique d'un projet d'équipe, projet qu'il porte et promeut ; le second administre, fédère et promeut les équipes de son unité, chargées de porter la science de leur institut.

Les organisations internes de ces deux terrains de recherche sont aussi fortement dissemblables, au moins en termes de fonctionnement, de pilotage de la recherche, de structure interne. Ils sont pourtant parfois amenés à dialoguer ensemble, autour d'équipes communes de recherche par exemple.

Notre recherche qualitative, de type abductive (Charreire-Petit et Durieux, 2007), s'est appuyée sur 54 entretiens pour 46 répondants. 23 répondants étaient des cadres intermédiaires scientifiques, les autres représentaient des chercheurs permanents, des chercheurs avec des fonctions transverses et quelques membres des directions des deux instituts.

Nous avons aussi pu observer 15 moments dédiés directement ou indirectement à l'élaboration du plan stratégique, soit environ 10 journées.

### *Conclusion générale*

A l'issue, nous avons fait émerger puis nous sommes appuyée sur deux praxis organisationnelles, structurantes de l'activité stratégique de nos deux terrains : la Conduite du projet d'équipe ou d'unité et l'Élaboration du projet scientifique de l'institut. Sur l'un de nos terrains de recherche, l'élaboration du plan stratégique s'est doublée de l'élaboration des schémas stratégiques, institutionnalisée depuis plus longtemps et, dans l'esprit de beaucoup de nos répondants, assimilée à celle du plan stratégique de l'institut.

Cette mise en perspective de deux praxis a révélé une certaine récursivité entre la planification stratégique et la fabrique de la stratégie, avec pour acteur commun le cadre intermédiaire scientifique.

Nous souhaitons insister sur le fait que nos résultats révèlent aussi que les éléments de pratique mobilisés dans les praxis « Conduite du projet d'équipe » et « Élaboration du projet scientifique de l'institut » semblent converger vers une reconnexion des stratégies. Alors que les bureaucraties professionnelles étaient reconnues comme fonctionnant avec des stratégies déconnectées, il apparaît que l'action des cadres intermédiaires vise à les connecter.

Dans les cas où la connexion entre les stratégies apparaît peu évidente, les cadres intermédiaires scientifiques semblent utiliser deux types de tactiques, le lobbying et une « stratégie écran ». Ces deux tactiques ne sont pas exclusives l'une de l'autre et peuvent se combiner. Elles permettent, chacune à leur manière, l'inscription de la stratégie émergente des équipes dans la stratégie délibérée de l'institut. Ainsi, le cadre intermédiaire scientifique s'appuierait, dans la pratique, sur une double compétence de leader scientifique et de stratège pour harmoniser les stratégies de son équipe et celles de son institut.

Ces actions stratégiques sont particulièrement prononcées à quatre moments. Trois d'entre eux correspondent dans les faits à trois étapes stratégiques du cycle de vie d'une équipe/unité : l'écriture du projet d'équipe/d'unité, le recrutement, l'évaluation. Le quatrième correspond à la réflexion stratégique plus globale qui a lieu pendant l'élaboration du projet scientifique de l'institut. Nous avons observé sur nos deux terrains une symétrie et une routinisation de ces moments.

Ce dernier moment, lié à la réflexion généralisée du projet scientifique de l'institut, s'inscrit dans un contexte de tension pour les cadres intermédiaires scientifiques entre l'implication dans la réflexion stratégique, facteur de motivation, et ce qui se veut être l'aboutissement de cette réflexion, l'artefact plan stratégique, qui n'intéresse que peu.

### *Conclusion générale*

L’implication des cadres intermédiaires scientifiques dans la réflexion stratégique est notamment motivée par l’effet conjoint de la mise en place par la direction d’un processus de planification stratégique participatif et de la possibilité pour les cadres intermédiaires scientifiques d’influer sur le projet institutionnel, de promouvoir les recherches de leurs équipes.

En revanche, nous avons observé que l’instauration institutionnelle de ce processus participatif s’arrêtait majoritairement au niveau des cadres intermédiaires scientifiques, ce qui ne facilitait pas nécessairement l’inclusion des autres chercheurs. D’une part les directions limitaient d’elles-mêmes la participation aux cadres intermédiaires scientifiques, d’autre part ces derniers incluaient rarement leur équipe dans cette démarche stratégique. Ainsi les cadres intermédiaires, souvent vus par la littérature comme une courroie de transmission de la stratégie, au croisement d’une information verticale et d’une information horizontale, ont pour certains d’entre eux bloqué sa diffusion.

Alors que notre étude s’arrête à ces conclusions, nous pensons qu’il serait dès lors intéressant d’en creuser plus précisément les causes.

Au travers de ce mémoire de thèse, nous espérons avoir contribué à une compréhension approfondie des pratiques mobilisées par les cadres intermédiaires dans la fabrique de la stratégie de leur institut, montrant ainsi que leur relation aux stratégies est plus complexe que ne pourrait le laisser penser une focalisation sur le caractère déconnecté de ces dernières.

# Bibliographie

---

Abdallah, C., & Langley, A. (2014). The double edge of ambiguity in strategic planning. *Journal of Management Studies*, 51(2), 235-264.

Alcaras, J. R., & Lacroux, F. (2004). Planifier c'est s'adapter. *Publication du site Internet Association pour la modélisation de la Complexité consultée en juillet*.

Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2005). Rôles et conflits de rôles du responsable projet. *Revue française de gestion*, (1), 193-209.

Allard-Poesi, F. & Maréchal, C. (2007). Construction de l'objet de la recherche. Dans *Thiévert, R.-A. (2007). Méthodes de recherche en management*, 34-57.

Allouche, J., & Schmidt, G. (1998). Management : Les Constructeurs: H. Igor Ansoff. *Revue Française de Gestion*, 57-71.

Amar, A., & Berthier, L. (2007). Le nouveau management public: avantages et limites. *Gestion et management publics*, 5, 1-14.

Ansoff, H. I., Declerck, R. P., & Hayes, R. L. (1976). From strategic planning to strategic management. In *International Conference on Strategic Management 1973: Vanderbilt University*. Wiley.

Ansoff, H. I. (1991). Critique of Henry Mintzberg's 'The design school: reconsidering the basic premises of strategic management'. *Strategic management journal*, 12(6), 449-461.

Asmuß, B., & Oshima, S. (2018). Strategy making as a communicative practice: the multimodal accomplishment of strategy roles. *M@n@gement*, 21(2), 884-912.

Avenier, M. J. (1999). *La complexité appelle une stratégie chemin faisant*. Gestion 2000. n°5/99, 13-44

Avenier, M. J., & Thomas, C. (2012). A quoi sert l'épistémologie dans la recherche en Sciences de gestion. *Le libellé d'Aegis*, 8(4), 13-27.

Ayache, M., & Laroche, H. (2010). La construction de la relation managériale. *Revue française de gestion*, (4), 133-147.

Balogun, J. (2007). The Practice of Organizational Restructuring: From Design to Reality. *European Management Journal*, 25(2), 81-91.

Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of management journal*, 47(4), 523-549.

Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization studies*, 26(11), 1573-1601.

Balogun, J., Jacobs, C., Jarzabkowski, P., Mantere, S., & Vaara, E. (2014). Placing strategy discourse in context: Sociomateriality, sensemaking, and power. *Journal of Management Studies*, 51(2), 175-201.

Barrier, J. (2010). La science en projet. *Régimes de financement et reconfigurations du travail des chercheurs académiques, PhD in Sociology at Sciences Po, Paris*.

Barrier, J. (2011). La science en projets: financements sur projet, autonomie professionnelle et transformations du travail des chercheurs académiques. *Sociologie du travail*, 53(4), 515-536.

Baumard, P., & Starbuck, W. H. (2002). Est-il réaliste d'étudier les mouvements stratégiques d'une firme? conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 5-7 juin 2002, Paris, EAP – ESCP

Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J. M. (2007). *La collecte de données et la gestion de leurs sources* (No. hal-00324538).

Bellini, S. (2005). Éviter le marteau, glisser sur l'enclume. Comment les managers de proximité ajustent leurs rôles face aux contraintes de l'organisation. *Les cahiers internationaux de Psychologie sociale*, (1), 13-25.

## Bibliographie

Bezes, P., Demazière, D., Le Bianic, T., Paradeise, C., Normand, R., Benamouzig, D., Pierru, F., & Evetts, J. (2011). New Public Management et professions dans l'État : au-delà des oppositions, quelles recompositions ? *Sociologie du travail*, 53(3), 293-348.

Bezes, P., & Musselin, C. (2015). Le New Public Management : Entre rationalisation et marchandisation ? In : Boussaguet, L., Jacquet, S., Ravinet, P., (Eds), *Une "French touch" dans l'analyse des politiques publiques*. Presses de science Po, Paris, 125–152.

Birken, S. A., Lee, S. Y. D., & Weiner, B. J. (2012). Uncovering middle managers' role in healthcare innovation implementation. *Implementation Science*, 7(1), 28.

Bleiklie, I., Enders, J., Lepori, B., & Musselin, C. (2011). New public management, network governance and the university as a changing professional organization.

Bollecker, G., & Nobre, T. (2016). Les stratégies de gestion des paradoxes par les managers de proximité: une étude de cas. *Recherches en Sciences de Gestion*, (2), 43-62.

Bourguignon, A., & Jenkins, A. (2004). Changer d'outils de contrôle de gestion? De la cohérence instrumentale à la cohérence psychologique. *Finance Contrôle Stratégie*, 7(3), 31-61.

Bouty, I., & Drucker-Godard, C. (2011). Emergence de l'agir collectif dans la course à la voile: rythme et coordination. *Management Avenir*, (1), 435-448.

Bouty, I., Godé, Drucker-Godard, C., Lièvre, P., Nizet, J., & Pichault, F. (2012). Coordination practices in extreme situations. *European Management Journal*, 30(6), 475-489.

Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2004). Strategy content and public service organizations. *Journal of public administration research and theory*, 14(2), 231-252.

Brunsson, N., & Sahlin-Andersson, K. (2000). Constructing organizations: The example of public sector reform. *Organization studies*, 21(4), 721-746.

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bryson, J. K. (2009). Understanding strategic planning and the formulation and implementation of strategic plans as a way of knowing: The contributions of actor-network theory. *International public management journal*, 12(2), 172-207.

Bryson, J. M. (2015). Strategic planning for public and nonprofit organizations. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition* (pp. 515-521). Elsevier Inc.

Burgelman, R. A. (1983a). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *Academy of management Review*, 8(1), 61-70

Burgelman, R. A. (1983b). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative science quarterly*, 223-244.

Burgelman, R. A. (1983c). Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management science*, 29(12), 1349-1364.

Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. *Organization science*, 2(3), 239-262.

Burgelman, R. A., & Grove, A. S. (1996). Strategic dissonance. *California management review*, 38(2), 8-28.

Burgess, N., & Currie, G. (2013). The knowledge brokering role of the hybrid middle level manager: The case of healthcare. *British Journal of Management*, 24, S132-S142.

Callon, M., Laredo, P., & Mustar, P. (1995). *La gestion stratégique de la recherche et de la technologie: l'évaluation des programmes*. Economica.

Carter, C., Clegg, S. R., & Kornberger, M. (2008). So! apbox: editorial essays: Strategy as practice?

Catellin, S. (2004). L'abduction: une pratique de la découverte scientifique et littéraire. *Hermès, La Revue*, (2), 179-185.

## Bibliographie

Catinaud, R. (2016). *Qu'est-ce qu'une pratique?: théories et théorisation des pratiques* (Doctoral dissertation, Université de Lorraine).

Charreire Petit, S., & Durieux, F. (2007). Explorer et tester : les deux voies de la recherche. Dans *Thiébart, R.-A. (2007). Méthodes de recherche en management*, 3, 58-83.

Chesbrough, H. (2003). The Logic of Open Innovation: Managing Intellectual Property. *California Management Review*, 45(3), 33–58.

Clark, K. B., & Wheelwright, S. C. (1992). Organizing and leading “heavyweight” development teams. *California management review*, 34(3), 9-28.

Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative science quarterly*, 17(1), 1-25.

Cohen, M. D., & March, J. G. (1974). Leadership and ambiguity: The American college president.

Corbel, P., Denis, J. P., & Payaud, M. A. (2007). *Ago-antagonisme positivisme/constructivisme: quelques formes de travail épistémique* (No. halshs-00650390).

Corbel, P., Chomienne, H., & Serfati, C. (2011). L'appropriation du savoir entre laboratoires publics et entreprises. *Revue française de gestion*, (1), 149-163.

Cornu P., Valceschini E., Maeght-Bournay O. (2018). L'histoire de l'INRA, entre science et politique. Éditions Quae.

Cornut, F., Giroux, H., & Langley, A. (2012). The strategic plan as a genre. *Discourse & Communication*, 6(1), 21-54.

Coutellec, L. (2015). *La science au pluriel: Essai d'épistémologie pour des sciences impliquées*. Quae éditions.

Cunliffe, A. L. (2015). Using ethnography in strategy-as-practice research. *Cambridge handbook of strategy as practice*, 2, 431-446.

Currie, G., & Procter, S. J. (2005). The antecedents of middle managers' strategic contribution: The case of a professional bureaucracy. *Journal of management studies*, 42(7), 1325-1356.

Dameron, S. (2003, June). Structuration de la coopération au sein d'équipes projet. In *XIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Tunis, Tunisie* (Vol. 14).

Dameron, S., & Torset, C. (2012). Les stratégies face à la stratégie. Tensions et pratiques. *Revue française de gestion*, (4), 27-41.

David, A. (1999, May). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. In *Conférence de l'AIMS* : 1-23.

Davis, A., Jansen van Rensburg, M., & Venter, P. (2016). The impact of managerialism on the strategy work of university middle managers. *Studies in higher education*, 41(8), 1480-1494.

Debailly, R., & Pin, C. (2012). Quels impacts des dispositifs d'évaluation sur la recherche universitaire?. Le cas des STIC dans un pôle de compétitivité. *Cahiers de la recherche sur l'éducation et les savoirs*, (11), 11-32.

De Boer, H. F., Enders, J., & Leisye, L. (2007). Public sector reform in Dutch higher education: The organizational transformation of the university. *Public Administration*, 85(1), 27-46.

Dechamp, G., Goy, H., Grimand, A., & De Vaujany, F. X. (2006). Management stratégique et dynamiques d'appropriation des outils de gestion: proposition d'une grille de lecture. *Management Avenir*, (3), 181-200.

Deem, R. (2004). The knowledge worker, the manager-academic and the contemporary UK university: new and old forms of public management?. *Financial Accountability & Management*, 20(2), 107-128.

de La Ville, V. I., & Mounoud, É. (2005). Récits ordinaires et textes stratégiques. *Revue française de gestion*, (6), 343-357.

## Bibliographie

Denis, G. (2014). Une histoire institutionnelle de l'Institut national de la recherche agronomique (Inra)—Le premier Inra (1946-1980). *Histoire de la recherche contemporaine. La revue du Comité pour l'histoire du CNRS*, 3(2), 125-136.

De Vaujany, F. X. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion: vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management Avenir*, (3), 109-126.

Dubuisson-Quellier, S., & Plessz, M. (2013). La théorie des pratiques. Quels apports pour l'étude sociologique de la consommation ? *Sociologie*, (4, vol. 4).

Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative: Les questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.

Dunsire, A. (1995). Administrative theory in the 1980s: a viewpoint. *Public administration*, 73(1), 17-40.

Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of management review*, 18(3), 397-428.

Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'neill, R. M., Hayes, E., & Wierba, E. E. (1997). Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers. *Strategic management journal*, 18(5), 407-423.

Elbanna, S., Andrews, R., & Pollanen, R. (2016). Strategic planning and implementation success in public service organizations: Evidence from Canada. *Public Management Review*, 18(7), 1017-1042.

Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (1995). The Triple Helix--University-industry-government relations: A laboratory for knowledge based economic development. *EASST review*, 14(1), 14-19.

Fayol, H. (1917). Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle (in French), Paris, H. Dunod et E. Pinat.

Frega, R. (2016). Qu'est-ce qu'une pratique. *Chateau Raynaud, F. Cohen, Y.(Dir.). Histoires pragmatiques. Raisons pratiques, Paris, Editions de L'Ehess*, 25, 321-349.

Floyd, A. (2012). 'Turning Points' The Personal and Professional Circumstances That Lead Academics to Become Middle Managers. *Educational Management Administration & Leadership*, 40(2), 272-284.

Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic management journal*, 13(S1), 153-167.

Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of Management Perspectives*, 8(4), 47-57.

Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management studies*, 34(3), 465-485.

Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (2000). *Building strategy from the middle: Reconceptualizing strategy process*. Sage.

Frega, R. (2016). Qu'est-ce qu'une pratique. *Chateau Raynaud, F. Cohen, Y.(Dir.). Histoires pragmatiques. Raisons pratiques, Paris, Editions de L'Ehess*, 25, 321-349.

Frieberg, E. (1997). La théorie des organisations et la question de l'anarchie organisée. *Centre universitaire de recherches administratives et politiques de Picardie in Désordre*.

Garg, S., & Eisenhardt, K. M. (2017). Unpacking the CEO–board relationship: How strategy making happens in entrepreneurial firms. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1828-1858.

Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse*. Seconde édition. Pearson Education France

Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H. S., & Schwartzman, S. S. Scott, P. & Trow, M. (1994). *The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies*. Sage Publications.

## Bibliographie

Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic management journal*, 12(6), 433-448.

Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (Eds.). (2010). *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge University Press.

Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (Eds.). (2015). *Cambridge handbook of strategy as practice*. Second Edition. Cambridge University Press.

Goy, H. (2015). Politique contractuelle et stratégies universitaires : le rendez-vous manqué? *Gestion et management public*, 3(2), 65-82.

Grandclaude, D. & Nobre, T. (2017) défis et difficultés de l'innovation managériale en stratégie : les enseignements d'une recherche intervention. In *XVII è conférence de l'AIMS*, 2017.

Gruening, G. (2001). Origin and theoretical basis of New Public Management. *International public management journal*, 4(1), 1-25.

Guth, W. D., & MacMillan, I. C. (1986). Strategy implementation versus middle management self-interest. *Strategic Management Journal*, 7(4), 313-327.

Hambrick, D. C. (1981). Strategic awareness within top management teams. *Strategic Management Journal*, 2(3), 263-279.

Hamel, G. (2009). Moon shots for management. *Harvard business review*, 87(2), 91-98.

Hardy, C., Langley, A., Mintzberg, H., & Rose, J. (1983). Strategy formation in the university setting. *The Review of Higher Education*, 6(4), 407-433.

Harrison, S., Hunter, D. J., Marnoch, G., & Pollitt, C. (1992). *Just managing: power and culture in the National Health Service*. Macmillan International Higher Education.

Hart, S. L. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of management review*, 17(2), 327-351.

Hlady-Rispal, M. (2015). Une stratégie de recherche en gestion-L'étude de cas. *Revue française de gestion*, 41(253), 251-266.

Hodgkinson, G. P., Whittington, R., Johnson, G., & Schwarz, M. (2006). The role of strategy workshops in strategy development processes: Formality, communication, co-ordination and inclusion. *Long range planning*, 39(5), 479-496.

Hood, C. (1995). The “new public management” in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, organizations and society*, 20(2-3), 93-109.

Hood, C. (2002). Control, bargains, and cheating: The politics of public-service reform. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 12(3), 309-332.

Hoon, C. (2007). Committees as strategic practice: The role of strategic conversation in a public administration. *Human Relations*, 60(6), 921-952.

Huault, I. (2009). *James G. March-Ambiguïté et déraison dans les organisations*. Éditions EMS.

Hubert, M., Chateauraynaud, F., & Fourniau, J. M. (2012). Les chercheurs et la programmation de la recherche: du discours stratégique à la construction de sens. *Quaderni. Communication, technologies, pouvoir*, (77), 85-96.

Hubert, M., & Louvel, S. (2012). Le financement sur projet: quelles conséquences sur le travail des chercheurs?. *Mouvements*, (3), 13-24.

Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative science quarterly*, 47(1), 31-69.

Jarzabkowski, P., & Wilson, D. C. (2002). Top teams and strategy in a UK university. *Journal of Management studies*, 39(3), 355-381.

## Bibliographie

Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human relations*, 60(1), 5-27.

Jarzabkowski, P., & Balogun, J. (2009). The practice and process of delivering integration through strategic planning. *Journal of Management Studies*, 46(8), 1255-1288.

Jarzabkowski, P., & Paul Spee, A. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69-95.

Jarzabkowski, P., & Seidl, D. (2008). The role of meetings in the social practice of strategy. *Organization studies*, 29(11), 1391-1426.

Jarzabkowski, P., Spee, A. P., & Smets, M. (2013). Material artifacts: Practices for doing strategy with 'stuff'. *European management journal*, 31(1), 41-54.

Jarzabkowski, P., & Wolf, C. (2015). An activity-theory approach to strategy as practice. *Cambridge handbook of strategy as practice*, 127-140.

Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. *Journal of management studies*, 40(1), 3-22.

Johnson, G., Langley, A., Melin, L., & Whittington, R. (2007). *Strategy as practice: research directions and resources*. Cambridge University Press.

Johnson, G., Prashantham, S., Floyd, S. W., & Bourque, N. (2010). The ritualization of strategy workshops. *Organization Studies*, 31(12), 1589-1618.

Jouvenet, M. (2011). Profession scientifique et instruments politiques: l'impact du financement «sur projet» dans des laboratoires de nanosciences. *Sociologie du travail*, 53(2), 234-252.

Joyce, P. (1999). *Strategic management for the public services*. McGraw-Hill Education (UK).

Kanter, R. M. (1982). The middle manager as innovator. *Harvard business review*, 60(4), 95-105.

Kipnis, D., & Schmidt, S. M. (1988). Upward-influence styles: Relationship with performance evaluations, salary, and stress. *Administrative Science Quarterly*, 528-542.

Korica, M., Nicolini, D., & Johnson, B. (2017). In search of 'managerial work': Past, present and future of an analytical category. *International Journal of Management Reviews*, 19(2), 151-174.

Lacroux, F. (2006). Prospective et complexité. In *Conférence Internationale de Management*.

Laine, P. M., & Vaara, E. (2015). Participation in strategy work. *Cambridge handbook of strategy as practice*, 616-631.

Langley, A. (1988). The roles of formal strategic planning. *Long range planning*, 21(3), 40-50.

Langley, A., & Lusiani, M. (2015). Strategic planning as practice. D. Golsorkhi, D., L. Rouleau, D. Seidl & E. Vaara,(Eds.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, 547-63.

Laredo P., Mustar P. (Eds.). (2001). *Research and innovation policies in the new global economy : An international comparative analysis*. Edwards Elgar Publishing

Laroche, H., & Nioche, J. P. (2015). L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. *Revue française de gestion*, 41(253), 97-120.

Le Crosnier, H., Neubauer, C., & Storup, B. (2013). Sciences participatives ou ingénierie sociale: quand amateurs et chercheurs co-produisent les savoirs. *Hermès, La Revue*, (3), 68-74.

Le Douarin, L. (2007). « C'est personnel! ». L'usage des TIC par les cadres dans l'articulation des temps sociaux : vers une évolution de la rationalisation au travail ? *L'Homme la Societe*, (1), n°163-164, 75-94.

## Bibliographie

Lepori, B., Van den Besselaar, P., Dinges, M., Potì, B., Reale, E., Slipersæter, Thèves, J. & Van der Meulen, B. (2007). Comparing the evolution of national research policies: what patterns of change? *Science and public policy*, 34(6), 372-388.

Leydesdorff, L., & Etzkowitz, H. (2000). Le «Mode 2» et la globalisation des systèmes d'innovation «nationaux»: le modèle à triple hélice des relations entre université, industrie et gouvernement. *Sociologie et sociétés*, 32(1), 135-156.

Liu, F., & Maitlis, S. (2014). Emotional dynamics and strategizing processes: A study of strategic conversations in top team meetings. *Journal of Management Studies*, 51(2), 202-234.

Loufrani-Fedida, S. (2012). Les acteurs du management des compétences dans les organisations par projets. *Management Avenir*, (8), 14-32.

Louvel, S. (2011). *Des patrons aux managers: les laboratoires de la recherche publique depuis les années 1970*. PU Rennes.

Louvel, S. (2015). Ce que l'interdisciplinarité fait aux disciplines. *Revue française de sociologie*, 56(1), 75-103.

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1995). Simplicity as a strategy-making process: The effects of stage of organizational development and environment on performance. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1386-1407.

Mailhot, C., & Schaeffer, V. (2009). Les universités sur le chemin du management stratégique. *Revue française de gestion*, (1), 33-48.

Mantere, S. (2005). Strategic practices as enablers and disablers of championing activity. *Strategic organization*, 3(2), 157-184.

Mantere, S., & Vaara, E. (2008). On the problem of participation in strategy: A critical discursive perspective. *Organization science*, 19(2), 341-358.

Marchesnay, M. (2004). Management stratégique. *Les éditions de l'ADREG*.

Marmuse, C. (1999). Le diagnostic stratégique: une démarche de construction de sens. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 2(4), 77-104.

Martinet A.C. (2001), "Le faux déclin de la planification stratégique" in *Stratégies. Actualité et futurs de la recherche* (Dir. Martinet et Thietart), Vuibert, pp. 175-193.

Martinet, A. C., & Pesqueux, Y. (2013). *Épistémologie des sciences de gestion*. Ed Vuibert

Maugeri, S. (2009). Motivation et travail. Dans : Philippe Carré éd., *Traité de psychologie de la motivation: Théories et pratiques* (pp. 187-209). Paris: Dunod.

Mazouz, B., Sponem, S., & Rousseau, A. (2015). Le gestionnaire public en question. *Revue française de gestion*, (5), 89-104.

Meynhardt, T., & Metelmann, J. (2009). Pushing the envelope: Creating public value in the labor market: An empirical study on the role of middle managers. *Intl Journal of Public Administration*, 32(3-4), 274-312.

Midler, C. (1993). Le responsable de projet, portrait d'un rôle d'influence. *GESTION 2000*, 9, 123-123.

Miles, M. B., Huberman, A. M., Huberman, M. A., & Huberman, M. (1994/2014). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. 3eme edition (2014) Sage.

Mintzberg, H. (1971). Managerial work: Analysis from observation. *Management science*, 18(2), B-97.

Mintzberg, H. (1972, August). Research on strategy-making. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1972, No. 1, pp. 90-94). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California management review*, 16(2), 44-53.

Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management science*, 24(9), 934-948.

## Bibliographie

Mintzberg, H. (1982). *Structure & dynamique des organisations*. Les Éditions d'organisation. Paris

Mintzberg, H. (1990). The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic management journal*, 11(3), 171-195.

Mintzberg, H. (1991). Learning 1, planning 0 reply to Igor Ansoff. *Strategic management journal*, 12(6), 463-466.

Mintzberg, H. (1994). Rethinking strategic planning part II: new roles for planners. *Long range planning*, 27(3), 22-30.

Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative science quarterly*, 246-275.

Mintzberg, H., & McHugh, A. (1985). Strategy formation in an adhocracy. *Administrative science quarterly*, 160-197.

Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, 6(3), 257-272.

Mintzberg H., B. Ahlstrand and J. Lampel (2005), *Safari en Pays Stratégie, L'exploration des grands courants de la pensée stratégique* (éditions Village Mondial, Paris).

Mirabeau, L., & Maguire, S. (2014). From autonomous strategic behavior to emergent strategy. *Strategic Management Journal*, 35(8), 1202-1229.

Mirabeau, L., Maguire, S., & Hardy, C. (2018). Bridging practice and process research to study transient manifestations of strategy. *Strategic Management Journal*, 39(3), 582-605.

Morandi, F. (2004). Pragmatisme et pratiques en éducation. Réflexion sur le principe d'action selon le pragmatisme de Pierce, James et Dewey. *Recherches & éducations*, (6).

Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard university press.

Musselin, C. (1997a). Les universités à l'épreuve du changement : préparation et mise en œuvre des contrats d'établissement. *Sociétés contemporaines* 28 (Octobre) : 79-101

Musselin, C. (1997b). Les universités sont-elles des anarchies organisées ? in *Désordre(s)*. Edité par Jacques Chevalier. Paris : CURAPP-Presses Universitaires de France : 291-308.

Musselin, C. (2000). *La longue marche des universités françaises* (p. 218). Presses universitaires de France.

Musselin, C. (2009). Les réformes des universités en Europe: des orientations comparables, mais des déclinaisons nationales. *Revue du MAUSS*, (1), 69-91.

Nicolini, D. (2012). *Practice theory, work, and organization: An introduction*. OUP Oxford.

Nonaka Ikujiro (1994), "A dynamic Theory of organizational knowledge Creation", *Organization Science*, vol. 5, n°1, février.

Nutt, P. C. (1999). Surprising but true: Half the decisions in organizations fail. *Academy of Management Perspectives*, 13(4), 75-90.

OCDE (2014), *Examens des politiques d'innovation : France 2014*, Editions OCDE. Version préliminaire

Orange, C. (2017). *Enseigner les sciences : problèmes, débats et savoirs scientifiques en classe*. De Boeck (Pédagogie et Formation).

Ouakouak, M. L., Ouedraogo, N., & Mbengue, A. (2014). The mediating role of organizational capabilities in the relationship between middle managers' involvement and firm performance: A European study. *European Management Journal*, 32(2), 305-318.

## Bibliographie

Payaud, M. (2003). *La contribution des middle managers à la formation des stratégies des entreprises de services de réseau. 2003* (Doctoral dissertation, Thèse (Doctorat en Science de Gestion)-Université Jean-Moulin Lyon III, Lyon).

Paradeise, C., & Thoenig, J. C. (2011). Réformes et ordres universitaires locaux, in Felouzis G. & Hanhart S. (dir.), *Gouverner l'éducation par les nombres ? Usages, débats et controverses*. Bruxelles, De Boeck, coll. « Raisons éducatives ».

Pepper, C., & Giles, W. (2015). Leading in middle management in higher education. *Management in Education*, 29(2), 46-52.

Perret, V., & Séville, M. (2007). Fondements épistémologiques de la recherche. Dans *Thiébart, R.-A. (2007). Méthodes de recherche en management*, 13-33.

Pollitt, C., Talbot, C., Caulfield, J., & Smullen, A. (2004). *Agencies: How governments do things through semi-autonomous organizations*. Basingstoke : Palgrave Macmillan

Regnér, P. (2003). Strategy creation in the periphery: Inductive versus deductive strategy making. *Journal of management studies*, 40(1), 57-82.

Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing. *European journal of social theory*, 5(2), 243-263.

Rheinberger, H. J. (2014). *Introduction à la philosophie des sciences*. Découverte (La).

Rigby, D., & Bilodeau, B. (2017). Management Tools & Trends. Bain & Company.

Robin, A. (2014). Valorisation de la recherche publique, innovation, propriété intellectuelle. *Cahiers Droit, Sciences & Technologies*, (4), 251-258.

Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management studies*, 42(7), 1413-1441.

Rouleau, L. (2013). Strategy-as-practice research at a crossroads. *M@n@gement*, 16(5), 574-592.

Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management studies*, 48(5), 953-983.

Rouleau, L., Balogun, J., & Floyd, S. W. (2015). Strategy-as-practice research on middle managers' strategy work. *D. Golsorkhi, D. L. Rouleau, D. Seidl & E. Vaara, (Eds.), Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, 598-615.

Royer, I. (2005). Le management de projet Évolutions et perspectives de recherche. *Revue française de gestion*, (1), 113-122.

Samra-Fredericks, D. (2003). Strategizing as lived experience and strategists' everyday efforts to shape strategic direction. *Journal of management studies*, 40(1), 141-174.

Samra-Fredericks, D. (2005). Strategic practice,'discourse'and the everyday interactional constitution of power effects'. *Organization*, 12(6), 803-841.

Schatzki, T. R. (1996). *Social practices: A Wittgensteinian approach to human activity and the social*. Cambridge University Press.

Schatzki, T. R. (1997). Practices and actions a Wittgensteinian critique of Bourdieu and Giddens. *Philosophy of the social sciences*, 27(3), 283-308.

Schatzki, T. R, Knorr-Cetina, K., von Savigny, E., &. (Eds.). (2001). *The practice turn in contemporary theory*. Routledge.

Schatzki, T. R. (2002). *The site of the social: A philosophical account of the constitution of social life and change*. Penn State Press.

## Bibliographie

Schilit, W. K., & Locke, E. A. (1982). A study of upward influence in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 304-316.

Seeber, M., Lepori, B., Montauti, M., Enders, J., De Boer, H., Weyer, E., ... & Frölich, N. (2015). European universities as complete organizations? Understanding identity, hierarchy and rationality in public organizations. *Public Management Review*, 17(10), 1444-1474.

Seidl, D., & Guérard, S. (2015). Meetings and workshops as strategy practices. *The Cambridge handbook of strategy as practice*, 564-581.

Seung-Hwan, J. & Harrison, D. A. (2017). Glass breaking, strategy making, and value creating: Meta-analytic outcomes of women as CEOs and TMT members. *Academy of Management Journal*, 60(4), 1219-1252.

Shinn, T. (2002). The triple helix and new production of knowledge: prepackaged thinking on science and technology. *Social studies of science*, 32(4), 599-614.

Shove, E., & Pantzar, M. (2005). Consumers, producers and practices: Understanding the invention and reinvention of Nordic walking. *Journal of consumer culture*, 5(1), 43-64.

Shove, E., Pantzar, M., & Watson, M. (2012). *The dynamics of social practice: Everyday life and how it changes*. Sage.

Soulier, E., & Calvez, P. (2013, May). L'approche par les pratiques durables: un outil d'accompagnement de la transition. Le cas de l'énergie. In *International Conference of Territorial Intelligence" Territorial Intelligence, Socio-Ecological Transition and Resilience of the Territories"*.

Smith, R. (2002). The role of the university head of department: a survey of two British universities. *Educational Management & Administration*, 30(3), 293-312.

Spicer, A. (2013). Shooting the shit: the role of bullshit in organisations. *M@n@gement*, 16(5), 653-666.

Stewart, J. (2004). The meaning of strategy in the public sector. *Australian Journal of Public Administration*, 63(4), 16-21.

Sullivan, J. R. (2012). Skype: an appropriate method of data collection for qualitative interviews?. *The Hilltop Review*, 6(1), 10.

Turner, S. (1994) "The Social Theory of Practices: Tradition. *Tacit Knowledge, and presuppositions*. Polity Press

Vaara, E., Kleymann, B., & Seristö, H. (2004). Strategies as discursive constructions: The case of airline alliances. *Journal of Management studies*, 41(1), 1-35.

Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336.

Vergès, E. (2010), « La loi sur l'innovation et la recherche, une révolution douce du droit de la recherche ? », in A. Robin (dir.), *L'innovation et la recherche en France, analyse juridique et économique*, Larcier 2010, p. 17.

Vilà, J., & Canales, J. I. (2008). Can strategic planning make strategy more relevant and build commitment over time? The case of RACC. *Long Range Planning*, 41(3), 273-290.

Vinokur, A. (2008). Vous avez dit «autonomie»? *Mouvements*, (3), n°55-56, 72-81.

Warde, A. (2005). Consumption and theories of practice. *Journal of consumer culture*, 5(2), 131-153.

Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative science quarterly*, 1-19.

Westley, F. R. (1990). Middle managers and strategy: Microdynamics of inclusion. *Strategic management journal*, 11(5), 337-351.

Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long range planning*, 29(5), 731-735.

## Bibliographie

Whittington, R. (2002). Practice Perspectives On Strategy: Unifying And Developing A Field. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2002, No. 1, pp. C1-C6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Whittington, R. (2003). The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic organization*, 1(1), 117-125.

Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization studies*, 27(5), 613-634.

Wilson, I. (1994). Strategic planning isn't dead—it changed. *Long range planning*, 27(4), 12-24.

Wissema, J. G. (2009). *Towards the third generation university: Managing the university in transition*. Edward Elgar Publishing.

Wolf, C., & Floyd, S. W. (2017). Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1754-1788.

Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic management journal*, 11(3), 231-241.

Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of management*, 34(6), 1190-1221.

Yin, R. K. (1994). Case study research : Design and methods (Vol. 5). 3ème éd. 2003. Sage publications Inc.

# Table des figures et tableaux

---

<i>Figure 1 : Usage and satisfaction among survey respondents (extrait de l'étude de Rigby et Bain 2017)</i>	6
<i>Figure 2 : Interrelation entre la question de recherche et les sous-questions de recherche</i>	12
<i>Figure 3 : Stratégie en avant et stratégie en arrière (Mintzberg et al., 2005, p.20)</i>	23
<i>Figure 4 : Four perspectives on strategy. (Whittington, 1996, p. 732)</i>	30
<i>Figure 5 : Le rôle de la pratique dans le « tournant pratique » en sciences sociales.</i>	35
<i>Figure 6 : A typology of middle management involvement in strategy, Floyd et Wooldridge, 1992, p154</i>	52
<i>Figure 7 : Characteristics of the New Public Management (Gruening, 2001, p.2)</i>	61
<i>Figure 8 : Three Levels of Decision-Making in the University (Hardy et al., 1983, p.414)</i>	67
<i>Figure 9 : Typologie de l'instrumentation organisationnelle des établissements en fonction de l'attention qu'ils portent aux deux dimensions honorifiques de la qualité (Paradeise et Thoenig, 2011, p.5)</i>	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<i>Figure 10 : The Practice Perspective : Integrating Practice, Praxis and Practitioners</i>	86
<i>Figure 11 : Extrait de 'A conceptual framework for analysing strategy-as-practice' (Jarzabkowski et al., 2007)</i>	86
<i>Figure 12 : Le cadre intermédiaire scientifique dans son contexte</i>	89
<i>Figure 13 : Prise en considération dans notre cadre d'analyse des praxis « Conduite du projet d'équipe»</i>	92
<i>Figure 14 : les types de stratégies de Mintzberg (1978)</i>	97
<i>Figure 15 : Intégration des stratégies à l'échelle individuelle, de l'équipe et de l'Institut</i>	98
<i>Figure 16 : Cadre conceptuel finalisé</i>	100
<i>Figure 17 : Répartition du nombre des chercheurs (Etat + Enseignement supérieur + ISBL)</i>	134
<i>Figure 18 : Tableau synthétique comparatif</i>	138
<i>Figure 19 : Part du nombre de chercheurs/institut ; comparaison Inra-Inria</i>	139
<i>Figure 20 : Répartition des chercheurs par origine et statut</i>	140
<i>Figure 21 : Schéma récapitulant la composition de la ligne hiérarchique</i>	144
<i>Figure 22 : Organigramme Inria</i>	144
<i>Figure 23 : Articulation des documents stratégiques</i>	152
<i>Figure 24 : cadre conceptuel intégrant le découpage des résultats en deux sections</i>	161
<i>Figure 25 : Logique de présentation des résultats de la section 1</i>	163
<i>Figure 26 : Extrait du site internet d'Inria : exemple pris aléatoirement sur le site le 12 mars 2018.</i>	164
<i>Figure 27 : La confirmation de la décision</i>	171
<i>Figure 28 : Processus de création d'une équipe-projet (étapes 1 et 2)</i>	177
<i>Figure 29 : Processus de création d'une équipe-projet (étapes 3 et 4)</i>	179
<i>Figure 30 : Mouvement probable des recherches au sein de l'équipe dans le temps</i>	199
<i>Figure 31 : Articulation des résultats de la section 2</i>	219
<i>Figure 32 : Premier flux d'informations</i>	223
<i>Figure 33 : Un système d'information matriciel</i>	233
<i>Figure 34 : Communication ascendante et descendante</i>	245

## Table des figures et tableaux

<i>Figure 35 : Les différentes stratégies</i>	276
<i>Figure 36 : Schéma spécifiant les 3 différentes praxis</i>	281
<i>Figure 37 : Exemple d'un circuit financier d'une unité</i>	311
<i>Figure 38 : Interrelation entre les acteurs</i>	325
<i>Figure 39 : Autres relations</i>	351
<i>Figure 40 : les deux phases de l'alignement stratégique</i>	357
<i>Tableau 1 : Répartition des propos spontanés sur la perception du risque à devenir responsable d'équipe</i>	168
<i>Tableau 2 : Éléments de pratique associés à la décision de faire</i>	172
<i>Tableau 3 : Éléments de pratique associés à la rédaction</i>	183
<i>Tableau 4 : Éléments de pratique associés à la relecture faite par le porteur de proposition</i>	184
<i>Tableau 5 : Éléments de pratique associés à la finalisation du document</i>	185
<i>Tableau 6 : Éléments de pratique associés à la modification du contenu</i>	190
<i>Tableau 7 : Éléments de pratique associés dans une finalité d'adaptation à l'institut</i>	192
<i>Tableau 8 : Éléments de pratique associés au management "quotidien"</i>	202
<i>Tableau 9 : Éléments de pratique associés au maintien du "cap" du projet d'équipe</i>	203
<i>Tableau 10 : Démarche associée au lobbying de recrutement</i>	207
<i>Tableau 11 : Éléments de pratique associés au recrutement</i>	208
<i>Tableau 12 : Éléments de pratique associés à la préparation de l'évaluation</i>	215
<i>Tableau 13 : Éléments de pratique individuels associés à la réunion préparatoire</i>	228
<i>Tableau 14 : Éléments de pratique collectifs associés à la réunion préparatoire</i>	229
<i>Tableau 15 : Éléments de pratique associés au recrutement des chercheurs pour le groupe de travail</i>	232
<i>Tableau 16 : Éléments de pratique associés à l'engagement des délégués scientifiques</i>	237
<i>Tableau 17 : Éléments de pratique associés à l'engagement des membres du groupe de travail</i>	241
<i>Tableau 18 : Éléments de pratique associés aux commissions de travail</i>	242
<i>Tableau 19 : Éléments de pratique associés à la première demande de remontée d'information</i>	252
<i>Tableau 20 : Éléments de pratique associés aux défis</i>	258
<i>Tableau 21 : Éléments de pratique associés en cas d'éloignement du cœur du plan stratégique</i>	268
<i>Tableau 22 : Éléments de pratique associés à la prise de fonction</i>	289
<i>Tableau 23 : Éléments de pratique associés à la rédaction du projet d'unité</i>	298
<i>Tableau 24 : Éléments de pratique associés à la préparation de l'évaluation</i>	303
<i>Tableau 25 : Éléments de pratique associés à l'animation de l'unité</i>	309
<i>Tableau 26 : Éléments de pratique associés au management de l'unité</i>	317
<i>Tableau 27 : Éléments de pratique associés à l'élaboration du document d'orientation</i>	326
<i>Tableau 28 : Éléments de pratique associés à l'élaboration des schémas stratégiques de département</i>	347

## Table des annexes

---

Annexe 1 : *A palette for zoom-in (Nicolini, 2012, p.220)*

Annexe 2 : *Liste des codes*

Annexe 3 : *Extrait d'un entretien d'un responsable d'équipe-projet*

Annexe 4 : *Exemple d'un planning d'une évaluation HCERES, avec fusion de 3 unités Inra en une unité.*

Annexe 5 : *Sommaire du rapport d'activité 2001-2004 Inra*

Annexe 6 : *Chartre du management de l'Inra, 2015*