



## Appel à projets scientifiques

Contrat quinquennal 2016-2020

*Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine*

\*\*\*

### Projet (15 pages maximum)

Titre du projet : **Protée aquitain - Facteurs de dynamique dans les changements institutionnels complexes : une recherche comparative sur le cas d'école des restructurations de sites universitaires**

Porteur(s) : Claude Dupuy

Inscription thématique : Normes

La demande présentée vise à soutenir un sous-projet aquitain d'un projet émergent au plan national co-porté par l'Université de Bordeaux, dont l'ambition est de **structurer un réseau européen pluridisciplinaire de recherche sur les dynamiques de changement dans l'enseignement supérieur, basé sur une approche comparative**. Le creuset national et européen, qui permettra d'offrir les conditions de réalisation au plan régional, est décrit en préambule du dossier.

## Sommaire

1. Le contexte	2
2. Le programme Protée aux plans national et européen	2
2. Protée au plan aquitain	5
3. Problématiques scientifiques aquitaines	7
5. Approche et méthodologies	14
6. L'apport du dispositif « Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine » à Protée	16
7. Budget prévisionnel indicatif	17
8. Bibliographie	17
Annexe : Composition du comité scientifique	19

# 1. Le contexte

En France, 4 fusions d'universités ont été opérées depuis 2009 (Strasbourg en 2009, Aix-Marseille et Nancy-Metz en 2012 et Bordeaux en 2014), six au moins s'annoncent sous 2 ans (Montpellier, Grenoble, Clermont-Ferrand, Rennes, Lille, Créteil Val de Marne/Marne La Vallée) et au moins une vingtaine de sites universitaires ont en perspective un chantier de regroupement au travers d'une communauté d'université ou d'une fusion. Cette dynamique d'enchaînement des processus de concentration universitaires n'est pas une particularité française : on l'observe également dans de nombreux autres pays européens, comme le Danemark, l'Estonie ou bien encore la Finlande<sup>1</sup>. La France tend toutefois à se distinguer en Europe par l'ampleur prise par cette dynamique ces deux dernières années.

Alors que ces évolutions rapides suscitent de nombreux questionnements au sein des communautés universitaires, les travaux de recherche susceptibles d'éclairer le sujet apparaissent, relativement à l'envergure des restructurations en cours et aux enjeux sociétaux qui s'y rapportent, peu nombreux. Hormis dans les travaux d'une poignée de sociologues et de quelques économistes ou historiens, la conduite du changement en milieu universitaire n'a pas été un objet de recherche en France (voir la bibliographie donnée en section 8). Sur la conduite du changement en général, la littérature est abondante et nourrie de longue date, mais les approches restent majoritairement disciplinaires et centrées sur l'entreprise, alors que le changement constitue un problème qui devrait appeler la multidisciplinarité (sciences du management, sciences politiques, sociologie, psychologie, systémique, droit, physique, sciences de l'information et de la communication etc).

## 2. Le programme Protée aux plans national et européen

### 2.1 Objectifs globaux

Le programme de recherche Protée a vocation à apporter un soutien par la recherche aux processus de restructuration universitaire, non seulement en France mais aussi en Europe.

A cette fin, il vise à structurer un réseau européen de recherche pluridisciplinaire autour des changements complexes en milieu universitaire et à créer les conditions d'une valorisation de ces recherches dans la conduite des restructurations qui touchent les sites universitaires (fusions ou préparation de communautés d'universités), et au-delà dans les processus de changement complexe du monde socio-économique.

### 2.2 Les objectifs scientifiques de Protée

Les travaux de recherche vont viser à analyser l'impact des caractéristiques/particularités des organisations et de leurs environnements ainsi que des modalités de pilotage/conduite du changement sur les organisations résultant des processus de restructuration, avec une emphase mise sur les relations entretenues dans des perspectives systémiques territorialisées entre structures/acteurs/moyens/résultat obtenu. De ces analyses seront dégagés des éléments de méthodologie permettant le pilotage des changements institutionnels complexes. En cohérence avec la problématique du changement qui suppose obligatoirement une prise en compte du temps, différentes séquences temporelles seront considérées suivant une logique courante dans les conduites de projets : pré-restructuration (période qui aboutit à la décision de la restructuration),

---

<sup>1</sup> « Designing strategies for efficient funding of higher education in Europe » - Rapport intermédiaire du projet européen Define conduit par l'Association Européenne des Universités (EUA)

préparation de la restructuration, période de basculement dans le cas des fusions (coexistence des organisations initiales et de l'organisation cible), consolidation de la restructuration.

Pour aborder les trajectoires de restructuration universitaire et les résultats obtenus, les questions suivantes sont au cœur du travail de problématisation à mener pour structurer le réseau Protée, dans une triple perspective de stabilité sociétale, de transformation paradigmatique et de spécifications territoriales :

- **1. Les processus concrets de transformations de l'organisation et de la gouvernance :** outillages/normes/acteurs/structures et leur dynamique d'agencement (trajectoires dans le temps), en incluant leurs relations avec les autres acteurs territoriaux et nationaux
- **2. Les histoires racontées (les "narratives")** qui ont été à l'origine des mises en mouvement et des stratégies d'action : justificatifs et/ou motricités de l'action (univers conceptuels de l'action), contenus, consensus, etc. ( y compris les discours ministériels, européens etc.. )
- **3. Les "comportements individuels et collectifs"** dans le déplacement des ressources et contraintes induit par la mise en œuvre de la concentration.
- **4. Les résultats obtenus au regard des objectifs annoncés :** enseignement et offre de formation ; recherche; visibilité internationale enseignement et recherche ; efficacités économiques et organisationnelles

## 2.3 Support aux chercheurs

Le développement du programme Protée est soutenu par deux institutions qui pourront le soutenir au programme de recherche par les universités et l'utilisation des activités de valorisation par ces dernières : la conférence des présidents d'université (CPU) et l'Association européenne des universités (EUA). Il sera également soutenu par une équipe-support dédiée au programme<sup>2</sup>.

Ce soutien se déclinera principalement de la manière suivante :

- Facilitation de l'articulation réseau de recherche/universités, par exemple au travers d'une négociation sur l'accès aux sources ou sur le fléchage d'allocations doctorales par les établissements
- Appui au montage de dossiers de demandes de financement
- Constitution, maintenance et mise à disposition d'une base de données Protée, rassemblant les documents relatifs aux processus de concentration.
- Organisation si nécessaire de **situations d'échanges et de coopération entre chercheurs** (workshops, séminaires thématiques, séminaires doctoraux)
- Relais vers les chercheurs des questions/difficultés rencontrées par les équipes de direction dans leurs conduites de changement
- Veille sur les travaux du réseau et mise en circulation de l'information

## 2.3 Le volet valorisation de la recherche

Au-delà de l'approche de « recherche-action » qui constitue en soi une forme de valorisation directe de la recherche en SHS dans les situations où elle est effectuée, le volet « Valorisation » du programme Protée inclut diverses activités à proposer aux universités/entreprises/collectivités en

---

<sup>2</sup> Un financement d'amorçage de 191000 euros a été sollicité auprès de l'Idex Bordeaux, qui permettra de mettre en place cette équipe-support : réponse attendue début septembre 2014

fonction de leurs besoins d'accompagnement, et en fonction de la disposition des chercheurs du réseau Protée à y participer.

- **1. Activités de type vulgarisation scientifique**
- **2. Activités de type conseil**
- **3. Activités de type formation continue**
- **4. Activités mixtes**
  - **4.1 Séminaires thématiques animés par des chercheurs**
  - **4.2 Approche « réseau social »** : sur une plate-forme numérique dédiée, développement de communautés d'intérêt autour des axes de recherche Protée, co-animées par des chercheurs spécialistes du domaine et des praticiens spécialistes des problématiques abordées et/ou un ou des IGR du dispositif d'articulation/valorisation Protée.

## 2.3 Les partenaires

Le partenariat et les soutiens à Protée sont résumés dans les grandes lignes ci-dessous :

- **Conférence des présidents d'université (CPU)**, par sa position institutionnelle, fournit le relais vers les sites universitaires en restructuration ; La CPU assume par ailleurs 50% du financement de l'étude.
- **Association Européenne des Universités (EUA)**, pleinement partenaire de l'étude (une première, Protée étant le premier projet auquel l'EUA s'associe en tant que partenaire). Les réflexions en cours à ce stade de l'étude circonscrivent le rôle de l'EUA dans Protée aux activités suivantes : mise à disposition de données sur les universités européennes ; appui à la recherche de subvention européennes (notamment Horizons 2020) ; appui à la sollicitation des universités européennes pour leur proposer d'être objet d'étude (via les associations nationales de présidents d'universités, qui sont membres de l'EUA) ; conception et mise en place d'une offre de consultance s'appuyant en partie sur les chercheurs Protée
- **Université de Bordeaux**, qui inscrit le projet Protée dans sa stratégie scientifique, permettra d'offrir au projet Protée des conditions d'ancrage opérationnel et institutionnel nécessaires à la mise en œuvre du projet. L'Université de Bordeaux assume 50% du coût de l'étude.
- Dans un premier appel à manifestation d'intérêt auprès des **universités françaises ayant fusionné ou en voie de le faire** (pour devenir objets d'étude)<sup>3</sup>, la plupart des universités ont répondu favorablement :
  - Universités résultant d'une fusion : Bordeaux, Aix-Marseille, Strasbourg et La Lorraine
  - Sites universitaires concernés par une fusion : Grenoble, Sorbonne Paris Cité, Montpellier, Clermont-Ferrand, Rennes, Créteil Val de marne/Marne la Vallée
- Au cours d'un séminaire européen sur les fusions d'universités organisé par l'EUA à Helsinki , (28-29 avril 2014 : projet Define) des manifestations d'intérêt ont été recueillies auprès des représentants des **universités européennes** suivantes : Manchester (RU), University of Lisbon (Portugal), Linnaeus University (Suede), Norwegian University of Lige Sciences, Dublin City University (Irlande)
- **Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine (MSHA)** : elle fournit à Protée l'ancrage opérationnel sur le site universitaire bordelais.

---

<sup>3</sup> A noter que la sollicitation des sites universitaires avec des projets de COMUE a été laissée pour la seconde partie de l'étude.

## 2.4 Pilotage, plan de travail et financement

Protée est un programme en émergence. Il en est au stade de **l'étude de faisabilité**. Celle-ci est pilotée par un comité (voir la composition en annexe) constitué de représentants de la CPU, de l'EUA, de l'Université de Bordeaux, des porteurs scientifiques du projet, et du chef de projet (Anne Goudot).

Un comité scientifique de préfiguration assure le pilotage de la dimension scientifique (voir la composition en Annexe). La Figure 1 montre le macro-planning du développement de Protée jusqu'en 2016.

L'étude a été co-financée par la CPU (50 000 euros) et l'Université de Bordeaux (40 000 euros). Une demande de subvention de 191 000 euros a été déposée dans le cadre de l'appel à projet « Centres d'innovation sociétale » de l'Idex Bordeaux. Si le dossier est retenu, cette subvention permettra de financer la mise en place de l'équipe-support pour 2015, pour soutenir la recherche de financements pour la recherche et la mise en place d'un prototype de dispositif de valorisation (voir le macro-planning ci-dessous).

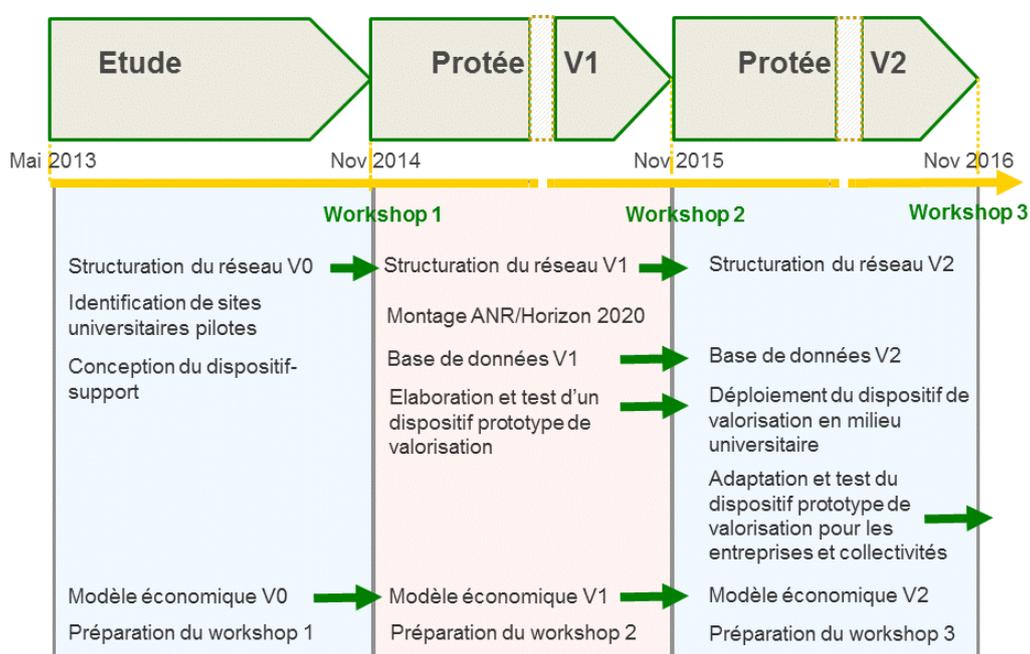


Figure 1 : macro-planning du projet Protée

## 2. Protée au plan aquitain

C'est la fusion récente de trois universités bordelaises en une université unique au 1er janvier 2014, qui a motivé l'émergence du projet Protée sur le site bordelais, l'ambition s'étant ensuite élargie au plan national puis européen, avec le soutien acquis de la Conférence des Présidents d'Université (CPU) et de l'Association Européenne des Universités (EUA). En effet, même si le chantier de préparation de la fusion est arrivé à son terme, la fusion réalisée à Bordeaux doit être consolidée. Cette phase de consolidation demandera encore plusieurs années du fait de l'évolution lente des systèmes universitaires. D'autre part, certains établissements du site bordelais n'ayant pas été intégrés dans le processus de fusion (par exemple l'université Michel de Montaigne, Sciences Po ou encore l'Institut Polytechnique de Bordeaux), il est probable que des restructurations institutionnelles importantes seront encore à conduire à l'échelle du site dans les années à venir. Les besoins ressentis d'une part de continuer à investir dans la conduite du changement et d'autre part de suivre l'impact des restructurations opérées ont donné lieu au concept Protée, auquel ont adhéré divers

acteurs du site, et en premier lieu des chercheurs. **Un réseau de recherche a ainsi émergé sur le site bordelais, en même temps que s'étendait le périmètre du projet au plan national, puis européen.**

## 2.1. Les chercheurs du réseau Protée aquitain

**18 chercheurs bordelais, représentant 7 disciplines** (économie, droit, sciences de gestion, sociologie, psychologie, philosophie, physique-systémique/modélisation), s'impliquent aujourd'hui dans le projet Protée (voir le Tableau 1).

Ces chercheurs n'ont pas encore directement travaillé sur la conduite de changements complexes, mais ils ont pour 5 d'entre eux été impliqués dans le processus de fusion avec une approche de recherche-action<sup>4</sup>, quand les autres ont travaillé sur des problématiques connexes (risques psycho-sociaux, psycho-économie, modélisation de dispositifs de pilotage, démocratie participative).

*Tableau 1 : chercheurs impliqués dans le réseau aquitain Protée*

Noms des acteurs concernés	Laboratoire	Temps passé sur le projet
Anne Goudot	Gretha	40%
Claude Dupuy	Gretha	20%
Emmanuel Petit	Gretha - Bordeaux	10%
Yves Ducq	IMS (Laboratoire de l'Intégration du Matériaux au Système) UMR 5218 -Bordeaux	20%
Nicole Rascle	Laboratoire de Psychologie du travail et de la santé -Bordeaux	20%
Adalgisa Battistelli	Laboratoire de Psychologie du travail et de la santé -Bordeaux	20%
Loïc Lerouge	Centre de droit comparé du Travail et de la Sécurité Sociale UMR 5114 -Bordeaux	10%
Joanne Hamet	Institut de Recherche en Gestion des organisations (IRGO) – Bordeaux	10%
Olivier Herrbach	IRGO -Bordeaux	10%
Anne Goujon-Belguit	IRGO -Bordeaux	20%
Laïla Benraïss-Noailles	IRGO -Bordeaux	10%

<sup>4</sup>Ces chercheurs sont :

- Claude Dupuy, professeur en économie, a été, en tant que vice-président de l'Université Bordeaux IV, membre du comité de coordination du projet et responsable du pilotage du groupe Gouvernance chargé de la conception de la structuration institutionnelle cible de l'Université de Bordeaux ;
- Nicole Rascle, professeur de psychologie, a été responsable académique du programme stratégique « Vie universitaire » de la fusion bordelaise et d'un projet portant sur les risques psycho-sociaux ;
- Yves Ducq, Professeur de physique (modélisation des systèmes), a été responsable académique de la conception/mise en place de la fonction documentation de l'Université de Bordeaux et du projet « Gestion des procédures ».
- Sandrine Rui, maître de conférences en sociologie, a été chef de projet pour la mise en place d'une nouvelle structure académique (collège Science de l'Homme).
- Anne Goudot, ingénieure de recherche, a été directrice opérationnelle de la fusion bordelaise.

Catherine Fabre	LACES (Laboratoire Cultures Education Sociétés) EA4140 – Bordeaux	10%
Nicolas Charles	Centre Emile Durkheim –Bordeaux	10%
Antoine Roger	Centre Emile Durkheim –Bordeaux	10%
Sandrine Rui	Centre Emile Durkheim –Bordeaux	20%
Olivier Cousin	Centre Emile Durkheim –Bordeaux	10%
Marie-Thérèse Viel	Centre d'Étude et de Recherche sur le Droit Administratif et la Réforme de l'État (CERDARE)	30%
Fabienne Brugère	ADES (Aménagement, Développement, Environnement, Santé et Sociétés) UMR 5185 Université Bordeaux Montaigne	10%

## 2.2. Les actions déjà amorcées

Leur volonté de coopérer sur le même objet d'étude (les sites universitaires en restructuration en Europe) est venue installer sur le site bordelais une dynamique pluridisciplinaire qui a servi d'amorçage pour la structuration d'un réseau de recherche au plan national. S'agissant pour la plupart des chercheurs d'enclencher un nouvel axe de travail, ou de réorienter des travaux déjà en cours pour les faire entrer dans le cadre du programme Protée, un premier travail de problématisation scientifique a été mené, en croisant les différentes approches disciplinaires dans l'optique d'une cohérence pluridisciplinaire. Pour cela, deux séminaires de recherche ont été organisés, les 24 janvier 2014 et le 30 avril 2014. La participation de Julien Barrier, Stéphanie Mignot-Gérard et Catherine Paradeise au second séminaire a permis d'enclencher des coopérations de recherche de ces derniers avec des chercheurs bordelais.

Ce travail a permis d'alimenter la réflexion du comité de pilotage national du projet et celle du comité scientifique de préfiguration, et de monter et déposer deux dossiers de demande de subvention : CIS (Idex Bordeaux) et appel région « Encourager l'innovation sociale ».

## 3. Problématiques scientifiques aquitaines

La problématique scientifique du projet aquitain de Protée s'inscrit bien évidemment dans celle du projet global (voir les sections 2.1 et 2.2).

Les recherches porteront sur l'impact des facteurs humains, culturels, sociaux, politiques, juridiques et organisationnels sur les trajectoires et dynamiques de changement. L'approche comparative pluridisciplinaire sera au cœur des travaux menés par les différentes équipes de recherche : comparaison entre sites universitaires, entre approches de restructuration (fusion versus communautés d'universités) et entre universités et autres types d'organisation. Les investigations seront menées en mettant en regard les dynamiques de changement et leurs résultats et en examinant pour cela les organisations aux différents stades de leurs évolutions. La question de l'amplitude du changement in fine amenée dans les organisations universitaires par ces processus de restructuration est primordiale : il s'agira de déterminer si les missions de l'Université (formation, recherche, insertion professionnelle, valorisation de la recherche) se trouvent effectivement modifiées par ces processus, et ce avec quel degré de maîtrise par les communautés universitaires.

A noter que plusieurs axes de recherche développés par d'autres équipes hors site aquitain devraient venir éclairer les travaux bordelais sur des problématiques connexes : importance des histoires et des cultures institutionnelles ; étude de l'influence des environnements, de l'impact sur ceux-ci et de

l'impact des grands projets structurants ; autonomie et capacité stratégique et rôle du SI dans la conduite du changement et le pilotage.

A noter également que le travail de problématisation a vocation à se poursuivre à l'automne 2014 : les chercheurs bordelais répondront à l'appel à manifestation d'intérêt de portée européenne qui sera lancé le 15 septembre par le comité scientifique du programme et seront ensuite invités à échanger avec les autres équipes ayant répondu à l'appel. Le workshop Protée organisé à Bordeaux le 21 novembre permettra de stabiliser une première version de la problématisation scientifique, qui servira de base au montage de demandes de subvention ANR et Horizons 2020. Il est prévu que ce travail de problématisation scientifique donne lieu à publication.

## Axe 1 : Procédures et instrumentation en appui de la conduite du changement

### a. Modalités de conduite opérationnelle du changement

*Responsable : Yves Ducq*

*Chercheurs impliqués : Anne Goudot, Claude Dupuy*

*Un doctorant et un post-doctorant prévus, qui pourront également participer aux thématiques 1b et 1c*

Les restructurations universitaires qui s'enclenchent en cascade en Europe s'opèrent en majorité soit sans accompagnement soit en s'appuyant sur des cabinets conseil issus du monde de l'entreprise peu adaptés à la culture propre du domaine universitaire<sup>5</sup>. **Les universités s'engagent** ainsi dans des chantiers de transformation à risque élevé, **alors qu'elles sont encore peu outillées en interne en matière d'appui à la conduite du changement** (les cellules d'aide au pilotage des universités sont ciblées sur le contrôle de gestion et le suivi d'activité, mais très peu sur la conduite de projet et l'analyse stratégique<sup>6</sup>). Ces dernières années, quelques chantiers universitaires ont toutefois investi, en pionnières, des pratiques de conduite opérationnelle du changement, par exemple les universités bordelaises pour leur fusion ou bien encore les universités de Toulouse et d'Aix-Marseille pour des restructurations internes. Ce contexte d'émergence de pratiques de conduite du changement dans les universités va nous permettre d'examiner, en nous basant sur des comparaisons entre site, l'apport de ces pratiques, leur différenciation vis-à-vis des pratiques des entreprises, le cas échéant. **L'université invente-t-elle ses propres pratiques de conduite du changement ?** Certaines approches développées en entreprise sont-elles plus adaptées que d'autres au milieu universitaire ?

Nous essaierons d'analyser les marges de manœuvres que les modalités d'organisation du changement, notamment celles concernant le pilotage, laissent aux acteurs pour influencer individuellement la dynamique de restructuration. Nous regarderons les poids respectifs des communautés et des dirigeants dans les orientations prises, en fonction du niveau de participation et de collégialité adoptés dans la stratégie de conduite du changement et des conditions de mise en œuvre de cette dernière. Nous nous attacherons également à étudier le rôle de ces modalités dans la question centrale de l'adhésion/résistance/passivité vis à vis du changement.

**Dans ces travaux, la question de la réponse apportée par ces modalités de conduite opérationnelle à la complexité des dynamiques de changement sera centrale.** La complexité est-elle perçue par les acteurs ? Ceux-ci la perçoivent-ils, en fonction des modalités de conduite opérationnelle adoptées. Sera par exemple regardé si la restructuration s'accompagne du déploiement d'un langage (métaphorique ?), d'un récit, propre à permettre la communication entre les

---

<sup>5</sup> Observations de terrain réalisées par des praticiens de l'Université de Bordeaux dans le cadre de travaux de benchmark, et tirées des échanges entre les représentants de 20 processus de fusion d'universités européennes lors du séminaire Define à Helsinki (28 et 29 avril 2014)

<sup>6</sup> Chatelain-Ponroy S., Mignot-Gérard S., Musselin C., Sponem S. (2012) *La gouvernance des universités françaises – Pouvoir, évaluation et identité*, CNAM/CSO/Sciences PO/UPEC/HEC Montréal

acteurs sur les situations de complexité ou d'innovation produits par le changement institutionnel et le cas échéant, si les modalités de conduite opérationnelle (communication en appui du changement, gestion de l'information) l'ont favorisé.

## **b. Pilotage économique et stratégique**

*Resp : Claude Dupuy*

*Chercheur impliqué : Anne Goudot*

La stratégie universitaire est une boîte noire dans laquelle il est difficile de rentrer. Cette question est pourtant au cœur des réflexions depuis la loi LRU. Des travaux récents montrent bien que finalement nos établissements ont une capacité stratégique limitée par un manque d'autonomie évident si on les compare aux autres universités européennes et mondiales (Paradeise 2013). **Penser la stratégie universitaire peut toutefois nous conduire à penser hors des modèles qui sont enseignés par la majorité des sciences de gestion.** La stratégie est, dans ces enseignements, linéaire (diagnostic /Choix /déploiements) et top-down et se déploie à partir des initiatives des directions des établissements. Cette vision est peu compatible avec une université qui est d'abord un lieu de débat collectif et d'actions d'entités relativement autonomes qui interagissent pour construire la trajectoire de cette institution. La stratégie s'inscrit d'abord dans ces trajectoires collectives avant d'être le fait d'une équipe de direction, elle s'inscrit aussi dans des agendas personnels ou collectifs de ces entités et dans l'agenda plus large des politiques universitaires nationales et internationales. **Les « pratiques » stratégiques** sont donc complexes, multiples et articulées par les modalités de la collégialité universitaire. Cette vision, qui s'incarne au plus près des acteurs a pour conséquence directe de rendre difficile l'émergence de modèles clairs dans les universités mais aussi de théoriser ce que serait une « stratégie universitaire » qui ressemble plus à des bricolages définis ex-post qu'à un modèle rationnel. Les discours relèvent plus de discours écrit ex-post à partir des expériences collégiales que de discours construits ex ante qui guideraient l'action. Ceci doit avoir pour conséquence d'inciter les chercheurs et praticiens engagés dans PROTEE à s'intéresser aux conditions d'émergence collective de stratégies et à la question du pilotage de la complexité dans des organisations basées sur la connaissance, centrées sur les individus et généralement fragmentées dans des cultures très diverses. Ceci doit conduire à étudier **la mise en pratique de l'action stratégique** du haut en bas de la hiérarchie universitaire. Chaque directeur de laboratoire de recherche, chaque directeur de composante, chaque enseignant chercheur possède à son niveau **une capacité stratégique** mais c'est le cas aussi de la direction générale des services et de nombreux cadres administratifs notamment dans les fonctions support. Ces **compétences pour agir en stratégie** sont beaucoup plus réparties dans les universités que dans les entreprises.. La question qui se pose alors et qui est toujours au centre des discussions notamment lors des fusions est celle **du maintien des capacités stratégiques des entités internes des universités et la mise en cohérence globale de celles-ci dans le cadre du regroupement.**

Un premier axe de recherche pourrait porter sur le pilotage stratégique des universités engagées dans un processus de regroupement. Quel est la nature du pilotage? Comment associe-t-il les différentes entités de l'université? Quelles sont les pratiques stratégiques des acteurs? A quel niveau le pilotage stratégique est-il organisé? Dispose-t-il d'outils formels et comment ces outils sont-ils perçus/adaptés par les acteurs? Quelle est la place de ces outils dans les décisions prises?

La seconde piste de recherche sera celle des outils dont les équipes se dotent après la fusion. Comment sont effectués les choix économiques par la nouvelle équipe dans des ensembles diversifiés, aux cultures diverses et dans des organisations multi-niveaux? Les pratiques stratégiques ont-elles changées? Si oui dans quel domaine et à partir de quel domaine préexistant? Existe-t-il des modèles internes de répartition des moyens, comment ont-ils été élaborés (rôle des acteurs)? Les établissements disposent-ils d'une analyse économique de leur structure interne? Comment les acteurs ont-ils participé/réagi à l'élaboration de ces outils? Comment les établissements ont-ils géré

économiquement leurs partenariats externes notamment les services interuniversitaires ou leurs sites délocalisés? Existe-t-il des modèles économiques de l'ensemble de ces partenariats?

Pour répondre à ces questions, nous comparerons les systèmes de pilotage et les pratiques en place dans les universités, avant et après un regroupement, en analysant leur impact sur la capacité des nouvelles entités à contrôler le résultat de leur fusion. Nous comparerons également, au travers d'observation, d'entretiens et d'enquêtes, les objectifs et utilisations des outils mis en place tels qu'ils ont été définis par les équipes de pilotage universitaire, et tels qu'ils sont perçus par les parties prenantes.

### ***c. Modalités d'élaboration de l'organisation cible dans le cas des fusions***

*Responsables : Yves Ducq et Claude Dupuy*

*Chercheur impliqué : Anne Goudot*

La **manière dont est conçue et représentée l'organisation cible**, et son impact sur cette dernière mérite une attention toute particulière. Les travaux pourront se baser sur ceux de **l'hybridation institutionnelle**. L'idée défendue ici est que les nouvelles structures ne reprennent pas complètement les règles existantes dans une université mais que l'on assiste à une hybridation des pratiques, des comportements et des structures. En ce sens, la fusion est un processus d'apprentissage adaptatif. Une part de l'analyse s'intéressera aux éléments de chaque entité qui rentrent en synergie par complémentarité, aux éléments qui par nature sont en conflits, et aux éléments qui se transforment ou s'hybrident. Cette approche amène à la notion de « créativité et d'innovation » dans le design de l'organisation cible. **Pour creuser cette notion d'innovation, qui nous semble déterminante, il conviendra de déterminer la place laissée à la créativité individuelle et à l'innovation dans le processus de changement.** Certaines modalités permettent-elles de les favoriser ?

### ***d. Risques psycho-sociaux et modalités de dialogue social***

*Responsable : Nicole Rasclé*

*Chercheurs impliqués : Adalgisa Battistelli et Loïc Lerouge*

*Un doctorant prévu*

Dans les universités, les organisations de personnels peuvent ne représenter que très faiblement les personnes, avec des formes de dialogue social très différentes associées à des formes de management tout aussi diversifiées. **Ces particularités du milieu universitaire augmentent-elles les risques psychosociaux ? La prévention de ces risques demande-t-elle des approches différentes de celles déployées dans le monde socio-économique ?**

Pour répondre à ces questions, pourraient-êtré évalués les facteurs personnels et organisationnels contribuant à la bonne santé (qualité de vie) des agents tout au long du processus de restructuration des établissements d'enseignement supérieur, en examinant :

- le rôle des dispositifs de dialogue social dans les dynamiques de changement institutionnel
- la présence ou l'absence d'une démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail et de prévention des risques psychosociaux

Nous nous attacherons également à mesurer, dans les processus de restructuration, le degré d'application de la législation relative aux risques psychosociaux et en cas d'écart, les impacts qui en découlent.

### ***e. Pratiques RH au service de la gestion de la mobilité***

*Responsables : Olivier Herrbach et Anne Goujon-Belguet*

*Chercheurs impliqués : Laïla Benraïss-Noailles ; Catherine Fabre*

*Un doctorant prévu*

Les fusions et les restructurations en cours dans le monde universitaire donnent lieu à une redéfinition et à une réallocation des postes administratifs. Ce processus implique donc de nombreux mouvements de mobilité interne. Comme dans toute restructuration ou fusion, les périmètres changent et le champ des possibles est très ouvert. Les opportunités de mobilités internes sont donc beaucoup plus nombreuses qu'en temps normal.

Mais au-delà de la quantité, il s'agira de caractériser ces mobilités par leur qualité, par l'ampleur du changement qu'elles contiendront, tant d'un point de vue fonctionnel que hiérarchique. On peut en effet se demander si les mobilités individuelles opérées lors de changement organisationnels complexes sont de même nature que celles qui se font dans un contexte plus stable, ou ce qui les différencie.

De plus, la façon dont ces mobilités sont gérées en termes de politiques des ressources humaines impacte probablement la manière dont elles sont perçues en amont, puis dont elles sont vécues. Dans quelle mesure les pratiques RH peuvent accompagner les mobilités professionnelles liées aux fusions ou aux restructurations dans le secteur public et plus précisément à l'Université ? L'analyse intégrera l'ensemble des pratiques RH susceptibles d'être mobilisées pour gérer les mobilités : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, entretiens de carrière, plan de formation, suivi de l'intégration dans le poste, ... et essaiera d'identifier la marge de manœuvre que laissent ces pratiques RH de gestion des mobilités aux individus concernés. Nous nous attacherons à apprécier ces pratiques au regard de la manière dont la mobilité a été vécue par les agents concernés. L'ont-ils perçue comme un signe de reconnaissance de l'organisation ou au contraire comme une « mise au placard » ? Dans quelle mesure cette mobilité contribue-t-elle à leur sentiment de réussite de carrière ?

## **Axe 2 : Le cadre normatif des processus de restructuration**

*Responsable : Marie-Thérèse Viel*

Le droit public régit les établissements publics de l'Etat, il sera donc utilisé pour étudier leur restructuration. Mais cette analyse se fera dans une optique de comparaisons nationales et internationales. La comparaison des processus de regroupement entre les établissements français permet de mieux comprendre les choix effectués et leurs déterminismes. La comparaison entre établissements français et étrangers permet, quant à elle, de saisir les spécificités de chaque législation. Que la comparaison soit nationale ou internationale, elle aboutit à présenter les projets menés comme des expérimentations dont des leçons peuvent être tirées par tous.

Dans un premier temps, il convient d'exposer le cadre légal des regroupements en France et dans d'autres pays francophones ( Belgique, Canada, Suisse). Connaître les contraintes juridiques permet notamment d'éviter de donner de fausses explications à des décisions qui ne sont dictées que par des impératifs juridiques.

Dans un deuxième temps, le processus de restructuration est étudié. Il s'agit de mesurer la part d'autonomie laissée aux universités par l'autorité de tutelle, notamment dans l'évaluation des avantages et des inconvénients de chaque formule possible de regroupement. En dehors des mesures de tutelle, les pouvoirs publics peuvent aussi utiliser des incitations financières ou en emplois.

Dans un troisième temps, il faut s'intéresser à la finalisation des restructurations par l'élaboration des statuts (à comparer) et la création d'institutions non exigées par la loi. La loi autorise les universités à créer les composantes qu'elles souhaitent. La comparaison entre les nouvelles universités renseignera sur les idées mises en oeuvre en matière institutionnelle. Mais la création de «sous-institutions» peut aussi être le fait des composantes de l'entité nouvelle. La comparaison doit également se faire à ce niveau pour avoir la vision complète de l'architecture des nouvelles entités et

pouvoir cerner les objectifs poursuivis et les moyens utilisés quand la mutualisation n'est pas employée.

## Axe 3 : Modalités d'engagement individuel et collectif

*Responsables : Olivier Cousin*

*Chercheurs impliqués : Nicolas Charles, Sandrine Rui, Emmanuel Petit, Fabienne Brugère*

*Un doctorant prévu*

### **a. Le rôle des acteurs dirigeants dans la conduite du changement en milieu universitaire**

Cet axe d'analyse consiste à s'intéresser aux jeux des acteurs directement impliqués dans le pilotage des processus de restructuration. En premier lieu, il s'agirait d'interroger l'étendue et la composition du système d'action effectivement dédié au pilotage : Quels sont les dirigeants effectifs d'une fusion ? Les présidents et leurs équipes ? Les représentants des tutelles ? Les représentants des collectivités territoriales et les partenaires économiques ou bien le système qu'ils composent ? Sur quoi se fondent ces systèmes d'action ? Ceux-ci ont-ils évolué au fil du processus ? Quels sont les facteurs qui expliquent leur stabilité et leur cohésion ? Comment comprendre les turbulences et les défections ? L'examen de la structuration de ces systèmes d'action suppose qu'une attention particulière soit portée au rôle joué par les partenaires locaux et régionaux, i.e. la question de l'impact de l'ancrage territorial des universités dans leur dynamique de changement institutionnel.

Une fois identifiés les acteurs dirigeants et les ressorts de la constitution des systèmes d'action, il conviendra dans un deuxième temps de saisir, d'une part la représentation qu'ils se font de l'université et de son organisation, et d'autre part les modèles politiques et organisationnels qu'ils portent. Puis d'analyser la façon dont ils ont conçu et mis en œuvre les processus de restructuration, et ce, qu'ils aient été ou pas accompagnés par des cabinets de conseils externes. Dans quelle mesure les acteurs dirigeants ont-ils maîtrisé la conception des processus, procédures, méthodes d'accompagnement du changement ? Etaient-ils à même d'anticiper ? Sur quoi ont porté les inflexions et réajustements au fil des processus ? Pour quelles raisons ces inflexions ont-elles été retenues (réactions des communautés universitaires, injonctions des tutelles, évolutions du contexte réglementaire et politique, ....)

Le troisième enjeu revient à analyser les rapports entre les équipes dirigeantes et les acteurs de la communauté universitaire. **Comment les dirigeants ont-ils accompagné le processus de changement ?** Les dirigeants étaient-ils en proximité avec le terrain ? D'un terrain d'observation à l'autre, il conviendra d'apprécier le degré d'ouverture et d'implication des processus de restructuration. Dans quelle mesure la communauté a-t-elle été associée ? Selon quelles modalités et avec quelles finalités ? Quand les processus de restructuration ont été menés selon une **approche participative**, dans quelle mesure les participants ont-ils eu une influence sur les orientations prises et la conduite du changement ? Les **délégations dans la conduite du changement**, si elles existent, sont-elles maîtrisées par les équipes de direction et les tutelles dans leurs résultats ? Quels sont les acteurs qui ont particulièrement « eu l'oreille » des équipes dirigeantes ? En choisissant de travailler les rapports entre équipe dirigeants et acteurs composants la communauté universitaire, il s'agira d'apprécier tout particulièrement :

- la nature des engagements pris (souvent destinés à rassurer les acteurs) et ce dès la phase de pré-restructuration. Une restructuration est d'abord une série de promesses que font des dirigeants à leurs parties prenantes: dans un contexte universitaire, la réussite passe en effet par l'adhésion des personnes. Ces promesses relèvent à la fois d'engagements formels vis à

vis du personnel mais aussi d'engagements informels qui peuvent varier au cours du temps et qui peuvent in fine conduire à des conflits restant largement interprétables.

- Les modèles préalables et sous-jacents aux projets engagés. L'idée d'une nécessité du changement part d'un contexte spécifique, mais aussi d'un constat/diagnostic et envisage de transformer l'existant à partir d'une refonte organisationnelle plus ou moins importante et radicale. Il est important d'interroger la genèse des projets, les régimes de justification qui les ont portés, et les choix opérés au préalable et qui guident l'ensemble du processus mis en œuvre par la suite.
- L'impact des rapports **de pouvoir** sur les décisions prises
- Existait-il un consensus ou des **conflits internes** ou des questionnements ont-ils subsisté ? Quels niveaux de coordination ont-ils mis en place ?
- Dans les expériences de fusions d'entreprises, les travaux ont insisté sur l'existence de « **personnalités clés** » qui ont incarné le changement<sup>7</sup>. Dans les universités ces personnes ont-elles existé ? Comment ont-elles émergé ? Quelle était leur vision de la restructuration ? Est-il possible de dégager des profils types, au regard notamment des trajectoires professionnelles et personnelles, mais aussi des réseaux qui sont les leurs ?<sup>8</sup>

Enfin, on se demandera ce qu'il reste des équipes pilotes du changement une fois la nouvelle organisation mise en œuvre. Les acteurs dirigeants sont-ils les mêmes ? Des acteurs ayant émergé au fil du processus sont-ils intégrés ? Comment et au nom de quoi se sont attribuées les places dans la future entité (conflits, départs ?) Les choix des dirigeants ont-ils conduit des personnes clés à fuir la restructuration (**fuite des élites**) ? Les systèmes d'action constitués en amont demeurent-ils actifs et cohésifs ? Dans quelle mesure les modalités de coordination et de pilotage retenues ont-elles une incidence sur les modalités de gestion et de coopération ultérieures ? Dans quelle mesure les méthodes d'accompagnement du changement sont-elles appropriées par les équipes dirigeantes et pérennisées dans le fonctionnement ordinaire de la future organisation ?

### ***c. L'engagement individuel et collectif dans la conduite du changement***

Cet axe interrogera la formation, l'évolution et la portée de l'adhésion, de la résistance et de l'indifférence des individus et des groupes, tant dans le processus même de conduite du changement que dans ses résultats.

L'évolution de la perception des agents relative aux changements sera questionnée en termes de **menace ou de défi personnel, d'entraves ou d'opportunités, sans perdre de vue que la conduite du changement doit compter aussi avec des attitudes de retrait et d'indifférence**. Dans cet objectif seront testés des modèles temporels de préoccupations basées sur le rôle professionnel, les relations de travail, le contenu du travail, les modalités de récompense et le développement de carrière en lien avec les changements temporels de l'organisation du travail. L'enjeu serait aussi d'apprécier le rôle des affects, des intérêts et des normes<sup>9</sup> dans la formation et l'évolution des attitudes à l'égard du changement.

Les méthodes retenues pour accompagner les projets de restructuration seront également interrogées sous cet angle. Dans quelles mesures ont-elles favorisé l'engagement des individus, comment et avec quels effets

---

<sup>7</sup> Portères P. (2006) *Réussir une fusion, d'abord une histoire d'hommes* – Les cahiers Bernard Brunhes – n°17

<sup>8</sup> Patrick Krasensky et Pierre Zimmer, "Portraits de dirigeants en pilotes du changement", *L'Expansion Management review*, 2006/1, n°120, p. 84-91

<sup>9</sup> Meyer J., Stanley D., Herscovitch L., Topolnytsky L. (2001), Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization : A Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences, *Journal of Vocational Behaviour*, 59, 1-33.

## 5. Approche et méthodologies

Les recherches menées devront permettre de définir une méthodologie de pilotage des changements institutionnels complexes, en prenant pour objet d'étude les grands chantiers de restructuration universitaires qui sont en cours (fusions, créations de communautés d'universités et systèmes hybrides entre ces 2 modèles). Les recherches consisteront à analyser le rôle joué par les caractéristiques/particularités des organisations et des modalités de pilotage/conduite du changement sur les organisations, dans les résultats de ces processus de restructuration, pour en dégager des éléments de méthodologie. Différents horizons temporels seront considérés : pré-restructuration (période qui aboutit à la décision de la restructuration), préparation de la restructuration, période de basculement dans le cas des fusions (coexistence des organisations initiales et de l'organisation cible), consolidation de la restructuration.

S'agissant d'un sujet de recherche émergent à Bordeaux, mais aussi en France, si l'on considère sa dimension fortement pluridisciplinaire, et de surcroît sur un objet fortement complexe, un temps d'affinement de la problématisation sera nécessaire pour préciser la méthodologie sur l'ensemble des axes de recherche identifiés.

### 5.1 Une approche comparative sur plusieurs sites universitaires en Europe

L'approche sera comparative : le choix du panel de sites universitaires étudiés s'opérera à l'automne 2014 en concertation avec les chercheurs du réseau national, et en concertation avec les directions des sites universitaires partenaires du projet.

- L'implication de la CPU et de l'EUA facilitera l'accès à ces derniers (voir l'annexe) : une réunion organisée par la conférence des présidents d'universités (CPU) mi-octobre 2014, préparée par une série d'entretiens bilatéraux entre une délégation du comité scientifique et les présidents, permettra d'établir pour chaque site les contraintes à prendre en compte et le niveau d'investigation possible. De même au plan européen, l'EUA organisera un temps de présentation du projet aux présidents/secrétaires généraux des associations de présidents d'universités européennes et des échanges bilatéraux entre une délégation du comité scientifique et des présidents d'universités seront organisés (avec l'appui de l'EUA).
- L'équipe-support du projet au niveau national coordonnera de septembre à fin octobre les échanges entre chercheurs concernant les besoins en matière de terrains d'étude. Le workshop de recherche du 21 novembre 2014 fournira un temps de concertation collective pour arrêter le panel des sites étudiés.

### 5.2 Méthodologies

L'importance du facteur humain dans les dynamiques de changement institutionnel en milieu universitaire rend l'analyse de celui-ci particulièrement difficile. En effet, **les acteurs, interrogés sur leurs représentations et leurs rôles dans les processus de changement peuvent vouloir masquer ou minimiser leur rôle ; ils peuvent aussi ne pas être pleinement conscients de certains de leurs impacts. C'est là une des difficultés du projet.**

Une autre difficulté réside dans **la réticence possible des universités à se laisser observer** et à laisser les chercheurs s'intégrer au terrain, compte-tenu des influences possibles des études menées sur les processus de changement en cours.

Pour répondre à la première difficulté, nous procéderons à une caractérisation des dynamiques au travers des « **traces** » **tangibles** laissées, en préalable à des **enquêtes de terrain**. Nous suivrons et

évaluerons sur le terrain des échantillons d'agents, en veillant à coordonner les investigations et la collecte des données entre les différentes équipes impliquées. Des entretiens seront conduits et des questionnaires diffusés sur les sites. Ces études seront conduites sur des sites universitaires différents, avec lesquels devront être convenues au préalable les modalités d'étude et de collectes de données, pour répondre à la seconde difficulté évoquée. Pour la collecte des traces tangibles, nous nous appuierons au maximum sur le travail réalisé par le dispositif d'articulation/valorisation, dont cette activité sera une partie intégrante de la mission.

**L'approche systémique** tiendra une place essentielle dans la méthodologie utilisée : apportant des biais pour prendre en compte la complexité des organisations, elle aidera aussi à conceptualiser des modalités de conduite du changement originales utilisées pour la fusion bordelaise (mode projet largement déployé, avec des adaptations au milieu universitaire).

## 5.3 Planning prévisionnel

Nous prévoyons de travailler en trois cycles, les cycles 1 et 2 comportant 4 étapes. Dans le ce cycle 1, les 4 doctorants prévus, encadrés par les chercheurs associés, pourront être soutenus par les travaux du post doctorant, tandis que dans le cycle 2, les doctorants, qui auront atteint une première maturité dans le domaine, prendront une autonomie.

### **Phase préparatoire de structuration V1 du réseau de recherche : septembre-novembre 2014**

- Négociation avec les sites universitaires, avec notamment en France l'identification des allocations doctorales mobilisables sur Protée par les équipes de direction
- Affinement de la problématisation scientifique (sous la forme de projets de recherche du programme Protée) et identification du panel de sites étudiés : concertation des chercheurs au plan européen, coordonnée par l'équipe-support Protée constituée au plan national (un ingénieur de recherche devrait rejoindre la directrice du programme et l'assistante de coordination/communication déjà recrutée). Il s'agira notamment de trouver le bon niveau d'articulation entre des dynamiques de site et la dynamique nationale/européenne.
- Workshop de recherche européen le 21 novembre à Bordeaux : jalon important dans ce travail de structuration du réseau, qui marquera le passage de l'étude au déploiement et permettra d'acter l'état « V1 » du réseau. C'est sur cette V1 que sera ensuite enclenché le montage de demandes de subvention nationales et européennes.

### **Phase préparatoire de montage de demandes de subvention, de recrutement de doctorants/post-doctorants et de mise en place des outils du réseau : déc 2014 – août 2015**

- Activités de montage de demandes de subvention (Idex, ANR, Horizons 2020, fonds régionaux) et de recrutement de doctorants et post-doctorants, avec un appui et une coordination européenne par l'équipe-support Protée. Séminaire de recherche organisé en mars 2015 pour faciliter les coopérations des chercheurs sur cette activité.
- Conception, mise en place et début d'alimentation de la base de données Protée (par l'IGR de l'équipe-support en coopération avec les chercheurs Protée)

### **Cycle 1 (sept 2015 –sept 2016)**

- Première étape : Préparation de la phase d'observation et de caractérisation
  - caractériser les particularités des établissements universitaires par rapport à des systèmes d'entreprises plus classiques (y compris des entreprises de services). En quoi l'approche systémique va faciliter la caractérisation et l'observation des objets à considérer dans la fusion.

- proposer des principes de modélisation/représentation incluant les aspects sociaux techniques et mettant l'acteur au centre de la représentation.
- définition de métriques pour mesurer la performance des systèmes initiaux et des systèmes lors de leur évolution.
- Deuxième étape : Observation et caractérisation
  - Collecte des indicateurs de caractérisation des organisations et des « traces » laissées par le changement
  - Entretiens sur le terrain
- Troisième étape : analyse et définition de principes de gestion du changement utilisant les modèles et les métriques précédents.
- Quatrième étape : restitution aux équipes de direction des sites observés
- Cinquième étape : workshop de recherche (septembre 2016)

### **Cycle 2 (Sept 2016-sept 2017)**

- Première étape : Affinement des métriques et des modèles utilisés au vu des résultats du cycle 1
  - poursuivre la caractérisation des particularités des établissements universitaires par rapport à des systèmes d'entreprises plus classiques (y compris des entreprises de services). En quoi l'approche systémique va faciliter la caractérisation et l'observation des objets à considérer dans la fusion.
  - améliorer les principes de modélisation/représentation précédemment définis dans le cycle 1 incluant toujours les aspects sociaux techniques et mettant l'acteur au centre de la représentation.
  - définition de métriques pour mesurer la performance des systèmes initiaux et des systèmes lors de leur évolution.
- Deuxième étape : Observation et caractérisation
  - Collecte des traces
  - Entretiens sur le terrain
- Troisième étape :
  - Analyse et ajustement des principes de gestion du changement utilisant les modèles et les métriques précédents.
- Quatrième étape : restitution aux équipes de direction des sites observés
- Cinquième étape : colloque européen (septembre 2017)

### **Cycle 3 (sept 2017-dec 2018)**

- Validation générale de la méthodologie

## **6. L'apport du dispositif « Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine » à Protée**

Le projet Protée est ambitieux, et d'autant plus innovant qu'il implique le soutien des équipes de direction des universités en restructuration pour que ces dernières puissent être étudiées d'une manière réflexive et suivant une démarche pluridisciplinaire, comparative multi-sites et de comparaisons internationales européennes. L'adhésion des acteurs institutionnels et des chercheurs autour du projet, dans la phase exploratoire, a démontré que les conditions sont réunies pour que cette ambition soit réalisable (voir l'annexe). L'enjeu pour le site universitaire bordelais est d'aller au-

delà du rôle de porteur opérationnel qu'elle a joué jusqu'ici dans le projet, pour constituer également un pôle de compétences scientifiques du réseau national. L'émergence d'un pôle de recherche aquitain, avec l'implication au départ de 13 chercheurs bordelais, dont plusieurs ont directement participé au processus de fusion, fournit cette opportunité. Cette émergence, pour devenir réelle force scientifique, nécessite toutefois un soutien non seulement financier, mais également structurel à l'échelle du site et sur le long terme pour faciliter la mise en interaction des différentes disciplines et institutions ainsi que le développement de nouvelles thématiques de recherche. La Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine peut offrir un tel cadre de soutien, structurant, à l'échelle du site. Elle pourra par ailleurs faciliter la mobilisation du réseau national des MSH : plusieurs de ces dernières sont en effet implantées sur des sites universitaires en restructurations, avec des compétences scientifiques mobilisables sur le projet national.

## 7. Budget prévisionnel indicatif

La subvention sollicitée sur l'appel à projets MSHA est de 100 000 euros sur 5 ans, avec une répartition donnée dans le tableau ci-dessous. A noter que cette subvention ne couvrira qu'une partie du budget du projet et devra être complétée par d'autres sources de financement, compte-tenu de l'ambition scientifique de Protée aquitain.

A été sollicitée une demande de subvention Idex (programme CIS) de **191000 euros**, pour laquelle la réponse n'a pas encore été obtenue.

Une demande de **40 000 euros** pour l'année 2015 sera déposée le 31 août 2014 en réponse à l'appel à projets « Encourager l'innovation sociale en Aquitaine ».

Une demande sera déposée dans l'appel régional **CCRRDT** en 2015.

Une demande **PEPS** (Idex Bordeaux) sera déposée en 2015.

Par ailleurs, il est prévu dans le projet au plan national de monter en 2015 une demande de subvention ANR et un dossier Horizons 2020 (avec l'appui de l'EUA).

*Subvention MSHA sollicitée*

Missions	80000
Organisation de séminaires de recherche	10000
Documentation	5000
Traduction	5000
<b>Total</b>	<b>100000</b>

## 8. Bibliographie

Aldebert B., Meier O., Missonier A. (2013) "Dynamique culturelle dans le cas d'une fusion", *Revue française de gestion* pp 65-83

Barrier J., Mignot-Gerard S. (2013) "Leadership et changement dans une 'organisation pluraliste : le cas des transformations au sein d'une université", In Isabelle Vandangeon- Chatelain-Ponroy S., Mignot-Gérard S., Musselin C. Sponem S. (2012) *La gouvernance des universités françaises – Pouvoir, évaluation et identité*, CNAM/CSO/Sciences PO/UPEC/HEC Montréal

Choplin H. et al. (2008) "Du champ organisationnel au mouvement à partir d'une étude de cas dans l'université", Dossier « Conduire le changement organisationnel ? " n°33

- Doar M, Touscoz C.M., Cousin J., Giraud P. (2009) *Fusions et rapprochements dans le secteur public*, Livre Blanc, CSC.
- Douglas M. (1989) *Ainsi pensent les institutions*, Ed. Sciences humaines, Paris
- Howells J R. L., Karataş-Özkan M., Yavuz D, and Atiq M (2014) University management and organisational change: a dynamic institutional perspective, *Cambridge J Regions Econ Soc*, Vol. 7 (2): 251-270 doi:10.1093/cjres/rsu005
- Krasensky P. et Zimmer P. (2006) "Portraits de dirigeants en pilotes du changement", *L'Expansion Management Review*, 2006/1, n°120, p. 84-91
- Meyer J., Stanley D., Herscovitch L., Topolnytsky L. (2001) "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization : A Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences", *Journal of Vocational Behaviour*, 59, 1-33.
- Minvielle E. et Contandriopoulos A.-P. (2004) "La conduite du changement. Quelles leçons tirer de la restructuration hospitalière ? ", *Revue française de gestion*, 2004/3, n°150, p. 29-53
- Musselin C. (2012) "Nouveaux modes de gouvernance des universités. Quand la fusion s'impose : la (re)naissance de l'université de Strasbourg", Séminaire du Centre d'Étude et de Recherche Travail, Organisation, Pouvoir (CERTOP) de l'Université Toulouse II-Le Mirail
- Musselin C. et Dif-Pradalier M. (2014) "Quand la fusion s'impose: la (re) naissance de l'université de Strasbourg", *Revue française de sociologie*, vol. 55 (2), p 285-318
- Paradeise C. et Thoenig J.C (2013) "Academic institutions in search of quality : local orders and global standards", *Organization studies*, vol. 34(2)
- Portères P. (2006) "Réussir une fusion, d'abord une histoire d'hommes", *Les cahiers Bernard Brunhes*, vol. 17
- Sursock A. (2014) Alliances and mergers in France: Understanding the context", à paraître dans *Mergers and Alliances in Higher Education: Current International Practice and Emerging Opportunities*, Luke Georghiou, Adrian Curaj, J Cassingena Harper et al. (eds) Springer.
- Varangeon-Derumez I., Autissier D. (2012) *Le changement organisationnel : 10 études de cas commentées*, Eyrolles, Paris,
- Vandangeon I., Chatelain-Ponroy S., Mignot-Gérard S., Musselin C., Sponem S. (2012) *La gouvernance des universités françaises – Pouvoir, évaluation et identité*, CNAM/CSO/Sciences PO/UPEC/HEC Montréal
- Walsh, I., Renaud, A. (2010) "La théorie de la traduction revisitée ou la conduite du changement traduit. Application à un cas de fusion-acquisition nécessitant un changement de Système d'Information", *Revue Management et Avenir*, 39, pp.283-302

# Annexe : Gouvernance du programme

## *Composition du comité de pilotage du projet*

Aimé Pascal	Coordonnateur Enseignement supérieur et recherche pour l'IGAENR
Blanchard Gérard	Vice-président CPU
Briand Hubert	Chargé de mission partenariats CPU
d'Iribarne Alain	Economiste (Fondation des sciences de l'Homme)
Dupuy Claude	Economiste (Gretha-Université de Bordeaux)
Goudot Anne	Directrice du programme Protée
Morsel Françoise	Caisse des Dépôts et Consignations
Paradeise Catherine	Sociologue (IFRIS)
Sursock Andree	Senior adviser EUA

## *Composition du comité scientifique de préfiguration (national) de Protée*

Chercheurs
<b>Paradeise</b> Catherine (sociologue – présidente du comité)
<b>Dupuy</b> Claude (économiste)
<b>Goastellec</b> Gaëlle (sociologue)
<b>D'Iribarne</b> Alain (sociologue du travail/économiste)
<b>Laredo</b> Philippe (sciences de gestion)
<b>Lichtenberger</b> Yves (sociologue)
<b>Llerena</b> Patrick (économiste)
<b>Morin</b> Marie-Claude (juriste)
<b>Picard</b> Emmanuelle (historienne)
<b>Rip</b> Arie (sociologue)
<b>Thoenig</b> Jean-Claude (sociologue)
<b>Peter Weingart</b> (sociologue des sciences)
Praticiens
Andrée Sursock (Senior adviser EUA)
Anne Goudot (Chef de projet Protée)