

L'étude d'un partenariat public-privé à la lumière de la nouvelle gouvernance publique : le cas de la construction d'une communauté d'universités et d'établissements dans l'enseignement supérieur français
Examining a public-private partnership through the lens of new public governance: Creation of institutional clusters in French higher education
Estudio de una colaboración público-privado a la luz de la nueva gobernanza pública: El caso de la construcción de una comunidad de universidades y establecimientos en la enseñanza superior francesa

Alexandra Couston Gautier, Marie-Luce Grisoli et Isabelle Pignatel

Volume 25, numéro spécial, 2021

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1086416ar>
DOI : <https://doi.org/10.7202/1086416ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (imprimé)
1918-9222 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Couston Gautier, A., Grisoli, M.-L. & Pignatel, I. (2021). L'étude d'un partenariat public-privé à la lumière de la nouvelle gouvernance publique : le cas de la construction d'une communauté d'universités et d'établissements dans l'enseignement supérieur français. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 25(spécial), 165–185.
<https://doi.org/10.7202/1086416ar>

Résumé de l'article

Notre article analyse les déterminants et le processus d'émergence d'un regroupement entre des acteurs publics et privés dans l'enseignement supérieur sur un territoire. Nous retenons comme cadre théorique celui de la nouvelle gouvernance publique et présentons une revue de la littérature sur les partenariats public-privé, instruments de l'action publique et sur la coopération, concept mobilisé en stratégie. Nous montrons enfin que le processus de structuration de la ComUE UCA relève d'une stratégie de coopération public-privé et s'insère dans le cadre conceptuel de la nouvelle gouvernance publique.

L'étude d'un partenariat public-privé à la lumière de la nouvelle gouvernance publique : Le cas de la construction d'une communauté d'universités et d'établissements dans l'enseignement supérieur français

Examining a public-private partnership through the lens of new public governance: creation of institutional clusters in French higher education

Estudio de una colaboración público-privado a la luz de la nueva gobernanza pública: El caso de la construcción de una comunidad de universidades y establecimientos en la enseñanza superior francesa

Alexandra Couston Gautier

Kedge BS

Marie-Luce Grisoli

Perimond Marseille

Isabelle Pignatel

Kedge BS

RÉSUMÉ

Notre article analyse les déterminants et le processus d'émergence d'un regroupement entre des acteurs publics et privés dans l'enseignement supérieur sur un territoire. Nous retenons comme cadre théorique celui de la nouvelle gouvernance publique et présentons une revue de la littérature sur les partenariats public-privé, instruments de l'action publique et sur la coopération, concept mobilisé en stratégie. Nous montrons enfin que le processus de structuration de la ComUE UCA relève d'une stratégie de coopération public-privé et s'insère dans le cadre conceptuel de la nouvelle gouvernance publique.

Mots-Clés : NGP, NMP, PPP, coopération, Enseignement supérieur et Recherche

Abstract

We analyse the key factors and mechanisms controlling the creation of local clusters between public and private actors in higher education. Using the new public governance framework, we present a literature review on public-private partnerships, public policy instruments, and "coopetition", a concept borrowed from strategic management. We show that the processes underlying ComUE UCA reflect a strategy of public-private coopetition, consistent with the new public governance framework.

Keywords: NPG, NPM, PPP, coopetition, higher education and research

Resumen

Nuestro artículo analiza las determinantes y los procesos de surgimiento de agrupamientos en un territorio determinado entre actores públicos y privados en la enseñanza superior. Retenemos aquí como marco teórico el de la nueva gobernanza pública y pasamos revista de la literatura sobre las colaboraciones público-privado, sobre los instrumentos de la acción pública y sobre la cooperación, concepto utilizado en estrategia. Y por fin, mostramos que el proceso de estructuración de la ComUE UCA es el fruto de una estrategia de cooperación público-privado y que entra dentro del marco conceptual de la nueva gobernanza pública.

Palabras Clave: NGP, NMP, PPP, cooperación, Enseñanza Superior e Investigación



Dans un double contexte de nouvelle gestion publique et de mondialisation de l'économie de la connaissance, de nouvelles structures organisationnelles se développent en France, faisant collaborer des acteurs publics et privés sur un territoire dans le domaine de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. En France la loi ESR¹ (Enseignement Supérieur et Recherche) de 2013 est à l'origine de regroupements territoriaux destinés à renforcer la cohésion territoriale des politiques de formation et de recherche. Parmi vingt-cinq regroupements effectués en 2018, vingt ont choisi la forme d'une Communauté d'universités et d'établissements (ComUE). Ces regroupements constitués à la discrétion des acteurs territoriaux concernés (sous forme d'association, fusion ou ComUE) concernent les établissements publics d'enseignement supérieur sous tutelle du Ministère de l'ESR. Les organismes de recherche, les établissements d'enseignement supérieur relèvent de la tutelle d'autres ministères, les établissements privés concourant aux missions du service public relèvent de l'enseignement supérieur ou de la recherche. Toutefois ces regroupements présentent des résultats contrastés tant au niveau de leur organisation que de leurs résultats (De Sartre et Petit, 2018) et de nouvelles évolutions législatives sont en cours (ordonnance sur l'expérimentation de nouvelles formes d'établissements, décembre 2018²). Issues d'histoires différentes, d'écosystèmes particuliers, de réseaux spécifiques de partenaires comme de diplômés et dotées de notoriétés hétérogènes, le défi principal de ces nouvelles organisations est « *d'accomplir leur pleine intégration* » (Batsch, 2018). Dans le contexte concurrentiel d'ouverture des marchés, d'internationalisation et de compétition de l'enseignement supérieur (Musselin, 2008), les lois LRU³ et ESR visent à améliorer le positionnement international des universités, la vie étudiante et à organiser le fonctionnement des universités françaises en « renforçant » (rapport Apparu⁴) ou en « améliorant » leur gouvernance dans un cadre plus autonome bien qu'encadré par la puissance

1. http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid94756/les-regroupements-universitaires-et-scientifiques-une-coordination-territoriale-pour-un-projet-partage.html#La_loi_E.S.R._2013_a_l_origine_des_regroupements_territoriaux

2. https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?sessionId=DB57572665F69E04110562BE6F3CE858.tplgfr41s_1?cidTexte=JORFTEXT0000037800979&dateTexte=&oldAction=rechJO&categorieLien=id&idJO=JORFCONT000037800456

3. <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT00000824315>

4. <http://www.assemblee-nationale.fr/14/rap-info/i4062.asp>

publique. Le concept de Nouvelle Gouvernance Publique (NGP) (Osborne, 2010 et 2006) porte sur cette transformation de la gouvernance. Dès lors les présidents des universités publiques sont conduits à prendre des décisions stratégiques (Ferlie et Ongaro, 2015, p.10) en optant pour des rapprochements entre acteurs publics ou pour des partenariats public-privé (PPP). C'est dans ce contexte qu'a émergé en 2015 la communauté d'universités et d'établissements « Université Côte d'Azur » (ComUE UCA), établissement public constitué d'établissements universitaires – du Centre Hospitalier Universitaire (CHU) et d'établissements privés comme Skema Business School ou l'EDHEC School- rapprochement qui va faire l'objet de notre étude.

Partie 1 : cadre théorique et revue de la littérature.

Le cadre théorique intégrateur de la NGP

Le nouveau management public (NPM) initié dans les années 1970 (Pesqueux, 2020) concerne les acteurs du marché de l'enseignement supérieur devenu mondial, marché où la concurrence exacerbée pousse à des rapprochements entre organismes de formation de nature différente. Il y introduit des logiques de marché, « *l'esprit d'entreprise, l'autonomie dans le fonctionnement et la gouvernance des organisations publiques* » (Hughes, 2003), une recherche d'efficacité (Bartoli, 2009), la réponse aux besoins des usagers (clients) tout en préservant les valeurs du service public de continuité, de transparence, et d'intégrité (Hood, 1991). De nouveaux modes de management visent à moderniser et à accroître l'efficacité des organisations en adoptant des méthodes de gestion issues du privé (Bartoli et Hervé, 2011; Amart et Berthier, 2007; Politt et Bouckaert, 2004) dans plusieurs secteurs tels que l'éducation, la recherche, la justice ou la santé (Bèzes *et al*, 2011). Des alliances stratégiques permettent de réduire l'intensité concurrentielle, mais ouvrent la voie à des oligopoles au détriment du marché (usagers ou clients), nécessitent des régulations et soulèvent des interrogations sur leur gouvernance. La recherche de l'efficacité s'exprime par la création d'agences (Dalton & al., 2007), plus petites et autonomes (Politt *et al*, 2004), de PPP, de diverses formes de contractualisation et de sous-traitance. Différentes formes de collaboration apparaissent relevant de la notion d'hybridation conceptualisée par Boyer (1998). Le NPM permet d'introduire les notions de compétition entre

organisations publiques ou privées, un management pragmatique et une décentralisation du pouvoir (Hood, 1995). Mais la question de la gouvernance est récente. Le NPM se révèle comme un système de « gouvernance » d'un nouveau cadre de gestion (Gardère, 2012) et relève de nombreux défis (Dutz et coll., 2006a). Le NPM souffre de crises liées aux incertitudes des marchés et des règles (Morin, 2005) et présente des limites dues à sa faible capacité à traiter des questions de management et de gouvernance (Osborne, 2010), à préserver les expertises de chaque acteur et à maîtriser les dépenses ((Winch et al, 2012). Ces différentes limites vont être repoussées par la nouvelle gouvernance publique (NGP) grâce à son approche holistique (Osborne, 2006 p. 383; Osborne, 2010). La NGP soucieuse de transparence et de responsabilité partagée, c'est-à-dire d'une « *transformation des relations de service public* » (de Rozario et Pesqueux, 2018), est ancrée dans la théorie des réseaux et institutions pour collaborer hors des frontières institutionnelles (Osborne, 2010). Elle intègre différentes parties prenantes notamment privées (Christensen, 2009 et 2011). C'est ce cadre théorique que nous entendons mobiliser pour l'analyse de notre regroupement dans la lignée des travaux de Ferlie et Rosenberg Hansen (2016), qui soulignent la nécessité d'exploration de la NGP lorsqu'elle encourage le développement d'une stratégie de coopération alternative ou de réseaux. Grève et Hodge précisent en 2010 : « *Dans l'ère post MPM, les PPP sont plus considérés comme partie d'un paradigme plus large permettant aux gouvernements de s'engager avec un certain nombre d'agents privés dans des relations souvent complexes et contractuellement sophistiquées* ». Ce paradigme théorique plus large est lié aux fondements conceptuels de la maturité institutionnelle : légitimité, confiance, capacité. L'amélioration de l'efficacité institutionnelle va de pair avec des « gouvernements tiers » de plus en plus complexes (Salamon et Elliott, 2002). La NGP s'appuie sur les PPP avec une nouvelle approche de la gouvernance qui intègre des composantes managériales et stratégiques et nous conduisent à présenter la littérature sur les partenariats public-privé et leur dimension stratégique, puis sur le concept de coopération. Ce dernier apporte alors un éclairage sur l'hybridation des pratiques et la gestion des contradictions dans un but de performance durable des PPP stratégiques. Nous poursuivons sur leur gouvernance partagée.

Les partenariats public-privé (PPP) : des modalités d'action discutées

La littérature sur les PPP apporte un éclairage pertinent à la constitution d'une institution universitaire rassemblant des organisations publiques et privées en ouvrant la réflexion sur la dimension stratégique de ces partenariats. Le terme partenariat public privé ou PPP est un terme générique qui comprend une large palette d'accords contractuels, comme par exemple la délégation ou le contrat cadre. Les PPP sont des formes organisationnelles (Mazouz, 2009) « *issues des mouvements d'ouverture et de rapprochement opérés de manière contractuelle entre les États et les entreprises privées* ». Si dans leur sens strict les PPP peuvent être des instruments de l'action publique, Lascoumes et Le Galès (2004) montrent que ces derniers structurent des relations de pouvoir entre les parties prenantes et influencent les interrelations entre les acteurs au-delà des seules relations contractuelles. Les PPP concernent des partenaires qui se rapprochent afin de répondre à des objectifs fixés et selon un processus modulable. En dépit d'objectifs souvent trop vagues, Hodge et Greve (2007) identifient plusieurs catégories de PPP parfois considérés comme une étape dans un plan de privatisation, un outil pour améliorer les performances, un levier d'affaires en cas de crise, ou un langage diplomatique destiné à masquer d'autres finalités. Certains auteurs analysent le PPP comme un réseau de politique et de gouvernance (Kickert, Klijn et Koppenjan 1999; Milward et Provan 2000). Il s'agit d'une coopération durable entre acteurs publics et privés par laquelle l'objectif est de développer conjointement des produits et des services, tout en partageant les risques, les coûts et les ressources qui sont liés à ces productions (Van Ham et Koppenjan, 2001).

Dumez et Jeunmaître (2003) identifient cinq grandes catégories de limites pour les PPP :

- Les résultats ne sont pas toujours optimisés (incapacité à prévoir toutes les conséquences et tous les effets collatéraux de ces engagements long terme).
- Les objectifs peuvent être mal définis entraînant des désillusions.
- L'efficacité réelle et l'équité dans les PPP ne sont pas toujours garanties (Levine, 1989; Stephenson, 1991).
- Un manque de souplesse, une forme d'inflexibilité face aux adaptations nécessaires non prévues par le contrat s'intensifient au fil du temps, induisent des problèmes d'adaptation ultérieurs à la signature ou n'incitent pas le

fournisseur privé du service public à innover (Hart, 2003; Bennett et Iossa, 2006). Des contraintes idéologiques, politiques (Hayllar et Wettenhall 2010) ou juridico-administratives impactent le recours aux PPP notamment en France (Burnham, 2001) et soulèvent des difficultés d'ordres juridiques, de transparence, de responsabilité, de répartition des risques et des bénéfices, de coûts politiques, de performances du management, d'engagement des parties prenantes, des systèmes de gouvernance, de comptabilité.

- Une grande rigidité du contrat est un frein à l'innovation et aux efforts d'adaptation du partenaire privé (Ellman, 2006). Le partenaire exécutant ses obligations contractuelles pré définies pourrait devenir un acteur actif capable d'adapter sa prestation au besoin du public et supporter en partie le risque de la demande (Athias, 2009).

Face à ces limites, d'autres recherches ont mis en exergue la nécessité d'intégrer une dimension stratégique à ces partenariats et de les recentrer autour des valeurs de service public portées par les institutions publiques qui font le choix d'une ouverture vers le secteur privé. Le PPP prospectif ou stratégique est envisagé en réponse à des intérêts nationaux hautement stratégiques (sécurité, santé, enseignement, recherche) et à des marchés évolutifs. Il se construit alors en mode projet (Mazouz et Belhocine, 2002) en intégrant les problématiques de gouvernance et de contrôle afin de capitaliser sur des avantages concurrentiels et la compétitivité de partenaires aux finalités différentes (Mazouz *et al.*, 2008, Mazouz, 2018). L'approche stratégique des PPP s'analyse principalement à partir des déterminants qui justifient leur existence. La sélection du partenaire est une décision sensible qui incite au choix d'un acteur doté d'expertises complémentaires. Pourtant certains enjeux stratégiques induisent des partenariats avec des concurrents qui relèvent d'une stratégie de coopération. Mettant en jeu des partenaires motivés par des objectifs potentiellement différents, le concept de coopération offre un cadre d'analyse complémentaire car ce paradigme se fonde sur le développement d'avantages collaboratifs entre partenaires concurrents (Contractor et Lorange, 1988; Dussauge, Garrette et Mitchell, 2000; Doz, Hamel et Prahalad, 1989; Kogut, 1989).

La coopération, une collaboration paradoxale entre des concurrents

Les enjeux stratégiques relatifs aux choix de partenaires et à la recherche d'avantages collaboratifs justifient l'élargissement de la réflexion à la coopération.

Le champ du management stratégique s'est enrichi de travaux qui portent sur les stratégies hybrides combinant concurrence et coopération simultanées (Gnyawali *et al.*, 2008), dans des dimensions horizontales ou verticales (Bengtsson et Kock, 2014, p. 25) et popularisés par le néologisme coopération (Nalebuff et Brandenburger 1996). La coopération se définit par « *une relation dyadique et paradoxale qui émerge quand deux entreprises coopèrent dans quelques activités et sont en même temps en compétition l'une avec l'autre sur d'autres activités* » (Bengtsson et Kock, 2000). Coopérer avec ses concurrents est un mode relationnel complexe (Bengtsson et Kock, 2000; Lado *et al.*, 1997; Pellegrin-Bouchet et Le Roy, 2008). Il permet de combiner les avantages de la coopération en stimulant la recherche de nouvelles combinaisons productives génératrices de rentes, les avantages de la coopération ouvrant l'accès à des ressources rares et complémentaires (Le Roy et Yami, 2009). Si le concept s'est développé dans la sphère privée, des facteurs exogènes (politiques publiques) et endogènes (tensions sur les ressources) incitent à la coopération dans le secteur public (Bartoli et Blatrix, 2015). La complexité du concept se retrouve dans trois réflexions théoriques complémentaires montrant des liens avec les PPPS (marchés évolutifs, intérêt commun, nécessité de contrôle) :

- L'approche de Nalebuff et Brandenburger (1996), fondée sur la théorie des jeux offre une définition large qui s'appuie sur le réseau de valeur et s'inscrit dans un continuum entre compétition et collaboration selon les moments et les activités; elle n'apporte pas de cadre relationnel stable.
- L'approche de Lado *et al.*, (1997) explique la recherche de rente syncrétique à travers quatre formes de comportements stratégiques : monopolistique, collaboratif, concurrentiel, syncrétique. L'approche syncrétique maximise les avantages collaboratifs issus de la réalisation d'un intérêt commun partagé (Astley et Fombrun, 1983) dont les bénéfices seraient supérieurs à ceux obtenus sans alliance ou collaboration, y compris pour une organisation dominante publique.
- L'approche de Bengtsson et Kock (2000) précise l'existence d'une relation paradoxale prise en compte dans les dimensions stratégiques et managériales, entre concurrents qui veulent coopérer sur certaines activités et pas sur d'autres. Au regard des modalités opérationnelles, leur réflexion théorique s'appuie sur deux niveaux d'analyse de la coopération : d'une part celui de l'acteur

et d'autre part celui de l'activité (Bengtsson et Raza Ullah, 2016). L'approche par l'acteur ou par l'organisation permet d'identifier les dispositifs organisationnels qui soutiennent le déploiement d'une stratégie de coopération en affectant des acteurs distincts (services ou collaborateurs différents) selon les activités de coopération ou de compétition. Cette option présente des limites (Bengtsson et Kock, 1999 et 2000). L'approche par l'activité repose sur la dissociation des activités sur lesquelles il va y avoir concurrence ou coopération⁵. Cette dissociation peut intervenir sur certains éléments de la chaîne de valeur, sur certaines activités ou marchés et permet d'atténuer les tensions générées par une situation contradictoire, limites qui se retrouvent également dans les PPP où le cadre contractuel circonscrit le périmètre du partenariat.

- Trois situations d'échec ou de succès de la coopération (Bengtsson et Kock, 2000) peuvent être identifiées et sont transposables à l'action publique (Assens et al. 2019) :
- Une évolution vers une coopération systématique au détriment de l'intérêt général.
- Un équilibre maintenu avec une alternance de coopération et de compétition pour assurer l'efficacité de l'action en préservant l'intérêt et les choix des citoyens.
- Une évolution vers une compétition systématique favorisant une déviance dans l'action de l'organisation publique. Le maintien de l'équilibre nécessite alors un espace de dialogue et de prise de décision partagé qui n'existe pas dans le cadre contractuel rigide d'un PPP (Ellman, 2006), mais renvoie à l'idée d'une gouvernance partagée dans un PPPS.

La gouvernance, un espace de co-construction et de contrôle

La littérature récente n'apporte pas un cadre conceptuel précis entre la NGP et les PPP, leur gouvernance apparaît liée à leur maturité institutionnelle (Eriksson, Levitt et Scott, 2019). Les auteurs s'appuient sur les concepts de confiance, légitimité et capacité pour transformer le PPP en outil NGP pragmatique en observant le contexte américain. D'autres auteurs précisent qu'il est opportun de privilégier une forme de gouvernance collaborative dans la

5. «the two different types of interaction are not divided between counterparts but between activities, as it is impossible to compete and cooperate with the same activity.» (Bengtsson et Kock, 2000, p. 410).

sphère publique : présidence tournante pour le symbole, décision collégiale et unanime pour l'efficacité et la légitimité, sont indispensables au bon fonctionnement (Assens et al. 2019).

Si la rigidité contractuelle des PPP n'apporte pas à la gouvernance l'agilité et la latitude nécessaires pour des ajustements postérieurs (Campagnac et Deffontaine, 2012), la coopération elle-même, induit une gouvernance alternative partagée (Chiambaretto, Fernandez et Le Roy, 2019). Elle inclut la pluralité des parties prenantes publiques ou privées et des objectifs partagés. Le Galès (2014) définit la gouvernance comme : «*Un processus de coordination d'acteurs, de groupes sociaux et d'institutions, en vue d'atteindre des objectifs définis et discutés collectivement. La gouvernance renvoie alors à l'ensemble d'institutions, de réseaux, de directives, de réglementations, de normes, d'usages politiques et sociaux ainsi que d'acteurs publics et privés qui contribuent à la stabilité d'une société et d'un régime politique, à son orientation, à la capacité de diriger, et à celle de fournir des services et à assurer sa légitimité*» (p.301). Dans la sphère publique, les approches et les dimensions de la gouvernance ne sont pas homogènes (Arndt et Oman, 2006), mais les définitions convergent autour des éléments centraux du concept de bonne gouvernance à savoir «*un service public efficace, un système juridique fiable et une administration redevable envers ses usagers*» (Kaufmann et Kraay, 1999). Les PPP requièrent une réflexion sur l'ajustement des structures institutionnelles existantes (Teisman et Klijn, 2002, 197). La complexité d'une gouvernance intégrant des parties prenantes de statuts différents conduit à établir un lien entre la littérature en management public et les théories de la gouvernance dans le secteur privé (Charreaux et Schatt, 2005). La notion de gouvernance devient essentielle lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre les modalités de fonctionnement des partenariats. Elle conduit à intégrer dans les analyses toutes les dimensions des relations politiques et économiques, formelles et informelles (Gerbaux et Moreau, 1996), à prendre en compte la pluralité des acteurs, leurs logiques d'actions, à déterminer si leurs fonctionnements leur permettent de s'inscrire dans une dynamique de performance et de rentabilité (Gerbaux et Marcelpoil, 2006), de connaître leur rapport de force et relations de pouvoir (George-Marcelpoil, 2002)

En examinant la prise en compte d'un ensemble de parties prenantes et des mécanismes de fonctionnement adaptés aux finalités de l'organisation, ce

concept de la gouvernance est au centre du changement et de la concrétisation d'une nouvelle structure. Les distinctions entre public et privé deviennent secondaires comme « *une ligne en pointillés qui s'est effacée au fur et à mesure que les États ont sous-traité des proportions croissantes des affaires publiques et que les organisations privées ont joué un rôle de plus en plus important dans l'élaboration des politiques* » (Cleveland et Luyckx, 1998). Dans ce sens les PPPS induisent une souplesse nécessaire à l'adaptation, mais aussi un contrôle effectif au niveau d'une gouvernance qui assure l'efficacité réelle et l'équité qui ne sont pas toujours garanties (Levine, 1989; Stephenson, 1991) et implique le partenaire privé qui pourrait supporter en partie le risque de la demande (Athias, 2009). Complétant ces travaux, Boussaguet et Jacquot (2009) identifient quatre dimensions permettant d'établir un cadre d'analyse et d'action théorique (**Tableau 1**) quant au rapprochement conceptuel entre PPPS et coopération qui souligne la complexité, les relations horizontales, l'action publique, l'ouverture et les résultats. Cette approche de la gouvernance s'avère appropriée à la compréhension des modalités d'action des PPPS. La référence à la bonne gouvernance qui dépasse le statut public ou privé des partenaires et privilégie la coordination horizontale apparaît alors compatible avec un modèle alternatif propre à la coopération public-privé. Ces bases théoriques complémentaires fournissent un cadre pertinent d'observation et d'analyse d'un grand ensemble multi-partenarial dans le secteur public afin de comprendre pourquoi et comment la ComUE UCA a été structurée en intégrant des organisations publiques et privées dans sa nouvelle gouvernance.

Partie 2 : méthodologie, terrain et résultats.

Démarche méthodologique de la recherche

C'est dans un paradigme interprétativiste, au raisonnement abductif que nous inscrivons cette recherche, puisque nous cherchons à comprendre un phénomène. Selon Thiétart (2007), le chercheur interprétativiste, sera « *amené à privilégier une démarche de recherche contextualisée pour analyser le fonctionnement quotidien de l'organisation; il s'agira pour lui de mettre en place des études de terrain en privilégiant l'observation directe et les entretiens en situation* » (p.24). La méthodologie qualitative semble la plus adaptée. Nous proposons une étude de cas unique (Yin, 1984; Miles et Huberman, 1991), avec pour technique d'enquête

TABLEAU 1

Les dimensions de la gouvernance selon Boussaguet et Jacquot (2009)

Les 4 dimensions de la gouvernance (Boussaguet et Jacquot, 2009)	Commentées par Le Galès (2014, p.301)
1. Complexité institutionnelle	Un polycentrisme institutionnel : « <i>L'existence d'une grande complexité institutionnelle qui empêche de distinguer un lieu unique de pouvoir, de décision et d'exécution</i> »
2. Ouverture en direction de la société civile	Une frontière public-privé plus floue : « <i>Une ouverture des processus de décision en direction de la société civile et l'inclusion d'acteurs privés dans les processus politiques</i> »
3. Concentration sur les moyens de l'action publique et mise en avant d'une légitimité fondée sur les résultats du système	La dimension procédurale de l'action publique : « <i>L'accent mis sur les formes et instruments de l'action publique sont parfois privilégiés sur la substance même des programmes publics</i> »
4. Mise en place de mécanismes horizontaux	Un rapport différent à la contrainte et à l'autorité : « <i>Vécue et conçue de façon plus horizontale, coopérative et souple, avec le développement d'instruments d'action publique moins contraignants</i> »

Source : Boussaguet et Jacquot dans Dehousse (2009); Le Galès (2014)

principale l'entretien individuel semi-directif. Pour consolider la validité de la recherche nous triangulons nos résultats aux observations et données secondaires recueillies tout au long de l'étude. La collecte des données a suivi plusieurs étapes : tout d'abord la collecte de données secondaires nous a permis de comprendre la complexité de l'environnement de l'ESR, des contraintes institutionnelles, des enjeux et des champs d'action possibles. Ensuite nous avons conduit dix-sept entretiens auprès d'acteurs (Président d'université, anciens Directeurs d'IAE de Province, responsable au Ministère, Directeur d'école non publique, Directeur de recherche d'école non publique) dans la structuration et

la gouvernance de regroupements dans le secteur de l'ESR sur Nice, Lille, Paris, Nantes, Montpellier, Lyon, La Rochelle, Toulouse, Aix-Marseille dont nous avons recueilli les verbatim. Un guide d'entretien semi directif a favorisé l'expression libre des personnes interrogées sur les points centraux : les raisons qui conduisent à envisager une évolution, une nouvelle organisation (pourquoi), l'identification et la mobilisation des parties prenantes internes et externes (comment), les explications sur l'objectif visé (vers quoi). Les entretiens ont été retranscrits et codés à partir des grilles d'analyse issues de la littérature (**Tableaux 1 et 2**) à l'aide du logiciel NVIVO, nous permettant ainsi de recueillir des données sur les déterminants, les modalités et les résultats issus de ces regroupements (**Tableau 3**). Enfin l'analyse a mis en évidence des facteurs de difficultés et de réussite des regroupements et fait émerger le cas de la ComUE UCA comme un cas illustratif d'un processus abouti justifiant des approfondissements opérés à travers trois entretiens confirmatoires. Nous avons complété ces données primaires par des sources d'information secondaires à savoir des documents officiels (décret, rapports AERES, IGAERN, IDEX) spécifiques au cas UCA. Les entretiens ont été codés selon une grille construite à partir de la revue de la littérature sur les PPP, la coopération et la gouvernance.

1. Accès aux ressources (littérature PPP). Quoi ?
2. Déterminants exogènes et endogènes (littérature sur la coopération). Pourquoi ?
3. Les quatre dimensions de la gouvernance. Comment ?
La grille de codage s'est enrichie d'éléments émergents issus des entretiens :
4. Déterminants contextuels (environnement externe-interne)
5. Déterminants structurels (résultats, performance améliorée)
6. Modalités d'actions

Des résultats en cohérence avec le cadre théorique et la littérature

Le traitement des entretiens (propos relevés dans les tableaux 4, 5 et 6) met en évidence des relations avec les déterminants, les modalités et les résultats identifiés par les cadres théoriques mobilisés :

TABLEAU 2

Les déterminants exogènes et endogènes de la coopération selon la littérature

Déterminants exogènes	Déterminants endogènes
<p>Le contexte économique (Tidstrom et Ahman, 2006)</p> <p>Les contraintes institutionnelles (Oliver, 1994; Luo, 2004; Gnyawali <i>et al.</i>, 2008)</p> <p>La convergence technologique; le raccourcissement du cycle de vie des produits; L'intensité des coûts de R&D (Gnyawali et Park, 2009)</p> <p>La nature hautement technologique de l'industrie (Gnyawali <i>et al.</i>, 2008)</p>	<p>L'objectif commun (Dyer, Kale et Singh, 2001. Rijamampianina et Carmichael, 2005)</p> <p>Les structures (Dyer et Singh, 1998; Bonel et Rocco, 2007; Okura, 2007)</p> <p>Les compétences « architecturales » spécifiques à des acteurs (Jacobides, 2007; Depeyre et Dumez, 2010)</p> <p>L'existence de difficultés pour conduire seuls les processus d'innovation (Teece, 1986, 1992)</p> <p>La logique gagnant – gagnant (Axelrod, 1984)</p> <p>L'innovation conjointe (Zineldin, 2004)</p> <p>La mutualisation des investissements (Jorde et Teece, 1990)</p> <p>Le partage des risques liés à l'innovation (Tether, 2002)</p> <p>La création de standards technologiques (Shapiro et Varian, 1999)</p>

Source : Couston Gautier, A.; Grisoli, M-L. & Pignatelli, I., 2016

La décision politique, le classement de Shanghai, la performance (NGP) ou l'évaluation, constituent les déterminants du projet de changement organisationnel, verbatim (**Tableau 4**).

- La volonté d'un leader à expliquer et partager un projet avec l'ensemble des parties prenantes internes et externes préalablement à la constitution d'une co-gouvernance apparaissent comme les moyens mis en œuvre dans la conduite du projet organisationnel, verbatim (**Tableau 5**).

TABLEAU 3

Synthèse et classement des informations obtenues lors des entretiens

Verbatim	Littérature (principaux auteurs)	Coopétition	PPP	Gouvernance
Déterminants/motifs	(Barney, 1986, 1991; Oliver, 1994; Politt, 2003; Luo, 2004; Hodge, Greve 2007; Bartoli, 2009; Leroy et Yami 2007; Gnyawali et Park, 2009; Mazouz <i>et al</i> , 2002; 2008; Ferlie, 2016; Osborne 2006; ...)			
Déterminants contextuels	Réformes	x	x	x
Internationalisation de l'ESR	Accès à des ressources non détenues	x	x	x
Politiques publiques	Maximisation transactionnelle	x		x
Echec du PIA 1	Accès à des réseaux	x	x	x
Visibilité nationale et internationale	Accès à des financements exceptionnels	x		x
Contrainte institutionnelle	Accès à des compétences	x	x	x
Inertie locale	Recherche et innovation	x		
Déterminants structurels	Satisfaction client ou usager	x	x	x
Accès à des ressources	Attraction de financements privés		x	x
Accès à des compétences	Améliorer les performances	x	x	x
Accès à des réseaux	Intentions stratégiques	x		x
Bonnes pratiques				
Performance				
Modalités	(Hamel <i>et al.</i> , 1989; Hamel, 1991; Jonnaert, 2000; Giauque et Gaillard, 2006; Mazouz 2009, 2018; Osborne, 2010; Christensen, 2011;...)			
Convaincre	Projet bien défini	x		x
Stratégies discursives	Durée long terme	x	x	x
Leadership	Partage des risques	x	x	x
S'appuyer sur les erreurs	Partages de l'autorité	x		x

TABEAU 3
Synthèse et classement des informations obtenues lors des entretiens

Verbatim	Littérature (principaux auteurs)	Coopétition	PPP	Gouvernance
Vision stratégique	Partage des responsabilités		x	x
Structuration	Partage des résultats	x		x
Accès aux financements publics	Gouvernance efficace	x		x
Benchmark	Encadrement formé	x		
S'appuyer sur les critères des dossiers de candidature	Préservation de l'identité des partenaires	x	x	x
Collectifs	Routines et partage de connaissances	x		
	Apport de ressources complémentaires	x		x
	Autodiscipline et loyauté des employés			
Résultats	(Dyer et Singh, 1998; Lado <i>et al</i> , 1997; Ferlie, 2016; Kaufman et Kray, 1999; Chareeaux 2002, 2005;...)			
Obtention du PIA 2	Profit supra normal	x		x
Evaluation AERES positive (structuration et gouvernance)	Rentes inter organisationnelles	x		x
Culture partagée	Enactment	x		
Points de vigilance	(Inkpen, 1998; Ellman, 2006; Soparnot, 2013; Hannachi et Coleno, 2015; Osborne, 2009; Ellman, 2006; Athias, 2009;...)			
Ne pas répéter les erreurs passées	Agenda caché	x	x	
Veille sur les COMUE non abouties d'autres territoires	Myopie de la performance liée à une vision à court terme	x	x	
	Rigidité contractuelle		x	
	Conflits d'intérêts	x	x	x
	Gouvernance		x	x
	Temporalité inadaptée		x	

Source : les auteurs à partir de la littérature et des verbatim

TABLEAU 4

Verbatim sur les motifs (déterminants) conduisant au rapprochement

Répondants	Verbatim sur les motifs
R18	« C'est venu d'une représentation de la performance de notre système d'enseignement supérieur qui dépasse très largement la question du management, qui est lié à un indicateur c'est le classement de Shanghai ».
R20	« Avant acteurs locaux de l'ESR désunis et remontés contre les échecs/PRES, IDEX. La présidente m'a appelé dans mes fonctions nationales en mai 2014 pour faire une COMUE ».
R3	« Ça peut être le moyen de réguler tout ça. Les modalités de mise en œuvre du projet relèvent du champ d'actions managériales de la coopération ».
R4	« Je suis un peu septique quand je vois la difficulté à faire fonctionner une seule structure universitaire, donc je m'interroge sur la pertinence du fonctionnement d'institution plus importante. Sauf à condition à avoir un fonctionnement très décentralisé de l'identité qui compose la Comue ».
R5	« On a fait émerger des ensembles où il est possible que chaque côté prenne les meilleures pratiques chez l'autre : les écoles sont devenues grâce au PRES des écoles de recherche ».

Source : les auteurs

TABLEAU 5

Verbatim sur les modalités mises en œuvre dans le rapprochement

Répondants	Verbatim sur les modalités
R15	« Un modèle ouvert intégrateur, mais pas lissant sur les statuts différents. Le statut grand établissement va donner un cadre institutionnel plus intégrateur avec des personnalités morales différentes. Là on travaille à plus de mélange dans l'univers de la recherche en finançant des projets communs. Tous les enseignants chercheurs étaient derrière notre action. UNS est la plus importante en termes de taille donc l'intégrer complètement en supprimant les mauvaises pratiques : on peut parler d'hybridation des pratiques ».
R20	« La gouvernance UCA est très limitée/5 personnes pour pouvoir aller très vite. Les points forts du territoire deviennent collectifs. Au niveau de la gouvernance il y a plusieurs réunions : <ul style="list-style-type: none"> - Niveau UCA un conseil des membres se réunit 1 fois par mois - Un CA tous les mois - Un conseil académique - Et toutes les réunions IDEX toutes les semaines Les établissements privés n'ont pas une recherche fondamentale comme à l'université, mais la démarche qualité de leur formation est plus ancrée, je découvre sans arrêt leurs atouts... ».
R3	« Une entité qui n'existait pas se crée de facto c'est la structure recherche de la COMUE à l'initiative de 2 femmes qui sont toujours là. Et elles ont dit ça va être la recherche qui va être le moteur du PIA2, on va commencer par les programmes de recherche communs et là se crée de facto la commission recherche c'est-à-dire tous les patrons de la recherche de tous les organismes, quel que soit leur statut, directeur doyen etc... C'est du collectif des patrons de la recherche que cette structure a émergé, elle n'était pas prévue. Il a fallu créer la gouvernance, les structures... On a bossé, on a fait un travail de communication sur les programmes, les projets communs, on a fabriqué des fiches sur toutes les structures qu'on a données aux dirigeants pour que dans cet arrêt pour le PIA2 le dossier soit costaud. Et cela nous a resserrés beaucoup car nous avons bossé jour et nuit, avec un effet de team building, de confiance. Chacun a raconté ce que faisaient ses équipes, puis on a identifié les trucs communs, parfois c'était le grand écart pour obtenir 5 grands axes, ensuite on a demandé à nos équipes de nous réaliser des sortes d'appel à soumission et ça a été réinjecté dans le PIA2. Et c'est un élément important dans la suite des PRES ».
R4	« L'histoire est liée aux hommes, certains hommes sont des promoteurs de choses, dans certains territoires certains sont de grands visionnaires, par exemple Fraiche avait une vraie vision, il était diplômé de HEC; il avait bien compris l'intérêt d'avoir à la fois les grandes écoles et universités et l'intérêt d'avoir des relations entre les deux ».
R15	« Moi pour avoir fait la fusion j'ai compris que tout repose sur la confiance et une confiance entre des individus qui se rencontrent, et qui se rencontrent régulièrement ».
R8	« Je crois que c'est peut-être vécu comme une perte d'autonomie stratégique, parce que la COMUE va avoir un rôle important dans la définition de l'offre de formation... Dans les axes de l'offre de formation... ».
R3	« Donc ils sont venus nous chercher on a dit oui, on travaille sur des gros projets de financement et on va faire exactement la même chose que ce qu'on a fait à Lille, sur le site de Nice ».
R15	« Avec la présidente on est très différent, moi j'ai une capacité à entraîner, à mobiliser les gens. Je ne me place jamais dans des relations institutionnelles avec les syndicats, mais j'essaie de susciter leur enthousiasme dans une dynamique perpétuelle en passant d'un sujet à un autre, les gens alors essaient de s'accrocher et pas de ralentir. Avec une succession de défis à relever ».

Source : les auteurs

- L'aboutissement du projet met en évidence l'existence d'un profit durable en lien avec le cadre théorique de la coopération, verbatim (**Tableau 6**). Il ressort que l'aboutissement du projet est lié à une gouvernance adaptée, comme le souligne l'évaluation de l'HCERES. Le projet réalisé permet de répondre au marché, d'exercer l'activité, de partager une culture commune et enfin de co-construire un avenir commun grâce à la confiance acquise au travers d'une réussite collective.
- En complément des extraits d'entretiens, le **Tableau 3** synthétise et classe les éléments issus de l'ensemble des verbatim au regard de la littérature sur la coopération, les PPP et la gouvernance. À partir de cette synthèse nous constatons une convergence entre les verbatim remontés des entretiens terrain et la littérature majoritairement sur les déterminants qui poussent

au partenariat. Ces verbatim (première colonne du tableau 3) se décomposent en déterminants contextuels, structurels, en modalités de fonctionnement, en bénéfices espérés et en freins perçus. Afin de dégager des pistes de discussion nous avons rapproché ces résultats avec les déterminants, modalités, résultats et points de vigilance issus de la littérature. Les problématiques soulevées par la recherche empirique notamment dans la mise en œuvre du projet stratégique de rapprochement entre acteurs publics et privés correspondent à la revue de littérature précédemment citée. Créant un pont entre le concept et l'outil contractuel, la discussion examine l'apport d'une stratégie de coopération public-privé complémentarément au partenariat public-privé stratégique et le modèle de gouvernance adopté pour la création de la nouvelle organisation.

TABLEAU 6

Verbatim sur les résultats mis en évidence dans le rapprochement

Répondants	Verbatim sur les résultats
R20	« L'Idex on l'a eu, mais maintenant le PIA3 arrive et le projet est de créer des écoles universitaires de recherche, des graduate school à la française où chaque membre va agir ».
R5	« Ça nous a permis de développer un certain nombre d'actions qu'on n'aurait pas pu développer seuls. Avec plus de moyens en communs, mais l'idée est que chacun préserve son identité. Ça n'est possible qu'avec l'aval de la tutelle. Si on s'engage sur ce projet on va plus loin, on crée quelque chose de plus ambitieux, pas seulement sur le doctorat, mais aussi sur la recherche et le master recherche on travaille ensemble. Actuellement ce sont les établissements qui portent ce projet même s'il s'inscrit dans le cadre de la Comue ».
R6	« C'est-à-dire que dans les écoles de commerce on est dans des référentiels, des cartes cognitives et qui favorise la concurrence, le résultat, l'entreprise la communication la performance, alors que dans les institutions universitaires on est dans des référentiels qui mettent en œuvre dans le service public, l'égalité des chances, les statuts ».
R20	« Si on prend l'évaluation par la AERES des équipes on s'aperçoit aujourd'hui qu'il y a une montée en gamme il y a une synergie très forte qui peut être plus de moyens en commun. Et là on est dans les aspects fusion création de valeur, cette synergie, il y a eu un LABEX, le labex entreprendre, et qui ont eu de bien meilleurs résultats que si elles étaient restées divisées alors ce n'est pas forcément le cas dans toutes des sous disciplines, mais c'est le cas dans le marketing ».
R4	« Pourquoi la Comue ? Parce qu'il y a la dimension publique de la CCI, ensuite parce que le ministère voulait dès l'origine qu'il y est une grande école ».
R3	« Être dans les Comue apporte des avantages aujourd'hui, mais il y a surtout les avantages de demain. Les avantages aujourd'hui pour nous : on a une synergie de ressources, on crée des doubles diplômes, ça fait plus d'attractivité, on fait un centre d'excellence beaucoup plus fort, on parle d'une seule et même voix quand on approche des entreprises, et on a des contrats très souples qui font que comme nous on est associatif et eux public, ça marche ».
R11	« Il faut laisser logiquement au marché le temps d'apporter une régulation, c'est un élément très fort pour un standard de qualité de dire ça marche, ça donne des résultats, les élèves qui en sortent sont des élèves qui sont bien sur le marché ».

Source : les auteurs

Des résultats complétant la littérature existante

En termes de modalités nous constatons des écarts entre les approches de coopération soulignées par la littérature et les PPP, notamment sur la définition du projet, le partage de l'autorité, des responsabilités et des résultats, l'encadrement, les routines et le partage des connaissances. Au niveau des résultats, le profit supra normal présent dans la littérature fondatrice de la coopération n'est pas, à notre connaissance, présent dans le cadre des PPP. Cet écart sur les modalités constitue un éclairage complémentaire sur l'opérationnalisation du PPP stratégique au regard de la coopération. En outre les points de vigilance relevés par la littérature (rigidité contractuelle, gouvernance et temporalité inadaptées) apparaissent plus prégnants dans le cadre des PPP que dans celui de la coopération. Après un approfondissement sur l'existence d'éléments de convergence ou de contradiction marquées entre les PPP et la coopération, la discussion introduit une réflexion sur la gouvernance d'un grand ensemble territorial assurant une mission de service public et composé d'organisations publiques et privées parfois concurrentes. Le choix a clairement été assumé par le leader de ne pas établir un cadre de gouvernance *a priori* afin de concentrer les équipes et les parties prenantes sur le projet final et les objectifs visés (enjeu international, visibilité, classements, ressources...). Le projet prévalait sur les discussions autour de qui allait diriger qui ou quoi. Au final s'est dessiné une gouvernance intégrant les différentes entités. Elle permet un travail partagé sur l'ensemble des points de vigilance entre les directeurs, une amélioration de la connaissance entre parties prenantes et l'émergence d'éléments de culture partagés.

Partie 3 : discussion

Notre discussion porte sur les motivations à la mise en œuvre d'un PPP, les apports de la coopération et la co-gouvernance public-privé dans le cadre de la NGP.

Motivations à la mise en œuvre d'un partenariat public-privé stratégique : des synergies marquées avec la stratégie de coopération

L'engouement pour le partenariat s'est développé dans un contexte où les gouvernements locaux, régionaux et nationaux ont été soumis à de fortes pressions pour changer leurs manières de faire et trouver des solutions moins coûteuses et plus efficaces pour satisfaire une demande croissante de services publics.

Les politiques publiques actuelles poussent les universités à des rapprochements, à une recherche d'efficacité et d'économie budgétaire (Flizot, 2014). L'ordonnance⁶ de 2018 définissant le cadre d'un établissement public expérimental dans l'ESR montre que les réformes sont en cours et spécifie qu'«*un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel peut regrouper ou fusionner des établissements d'enseignement supérieur et de recherche publics et privés*...» En ce qui concerne la ComUE UCA le rapprochement entre acteurs publics et privés permet d'accéder à des ressources (mutualisation de moyens), à des réseaux (réseau universitaire ou CGE⁸), à des compétences (savoir-faire, bonnes pratiques) non totalement détenus par un seul acteur. Ceux-ci permettent également de répondre à l'attente des usagers (programme traditionnel ou commun, écoles doctorales), d'améliorer certaines performances (un seul portail d'entrée enseignement supérieur pour UCA) et de partager des bonnes pratiques (recrutements conjoints de professeurs). Si la coopération n'a pas pour but central d'attirer des financements privés, elle a ouvert de nouvelles voies à des leviers de financement privés (écoles de management pour des recrutements, entreprises associées au projet pour la recherche) et a accompagné l'accès à des financements publics (Idex). Le rapprochement a apporté l'opportunité de maximiser les effets positifs de la relation institutionnalisée et a favorisé les synergies entre les partenaires (mutualisation de la recherche, parcours croisés pour les étudiants, signature académique commune). La coopération public-privé a conduit à un projet stratégique intégratif partagé (fonder une ComUE avec les parties prenantes publiques comme privées) qui peut comprendre selon les secteurs, des objectifs spécifiques tels que la recherche, l'innovation ou la formation dans le cadre de l'enseignement supérieur. Les partenaires se retrouvent liés par décret dans une ComUE dont le caractère institutionnel dépasse le cadre contractuel du PPP non stratégique, ils sont co-acteurs de la gouvernance et co-responsables du succès ou de l'échec du nouveau projet.

Dans un tel contexte la coopération répond à un objectif stratégique d'innovation et de croissance entre concurrents. Le PPP, outil du management public, répond à un objectif économique, financier et technique du donneur d'ordre public vers des prestataires privés. Si le but est d'innover et de progresser, chaque partenaire doit pouvoir apporter ses propres ressources matérielles et

6. <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000037800979&categorieLien=id>

7. [Article 1]

8. Conférence des Grandes Ecoles : <https://www.cge.asso.fr/>

intellectuelles et les faire progresser, évoluer tout au long de la collaboration et justifie l'émergence d'un PPPS. Cette collaboration peut fructifier dans le long terme dans la mesure où il y a institutionnalisation du rapprochement qui se fonde sur une structure organisée et pérenne au-delà des limites fixées par le cadre contractuel d'un PPP. C'est dans cette optique qu'une gouvernance intégrative a été visée. Son fonctionnement peut être envisagé à la discrétion des partenaires de manière éthique et équitable afin de pallier les limites rencontrées par des accords moins pérennes construits à partir des relations interpersonnelles et des bonnes volontés.

En synthèse, nous observons que les motifs qui poussent aux rapprochements entre partenaires publics et privés tiennent à la fois à des raisons fortement matérielles comme les économies budgétaires qu'à des raisons plus stratégiques comme la recherche d'innovation, de visibilité et de créativité. Celles-ci émergent aux frontières de mondes différents et dans les échanges afin de maintenir la place d'un pays dans la compétition internationale et dans la mondialisation de l'économie du savoir. Le cadre de la nouvelle gouvernance adopté a pour objectif l'inclusion des membres de la ComUE..

Les apports conjugués des PPP et de la coopération

Si la littérature s'accorde sur un certain nombre de caractéristiques communes aux partenariats, certains auteurs (Hood, 1991; Schedler et Proeller, 2000; Politt, 2000) peuvent également différer sensiblement dans leur définition en élargissant la notion de partenariat aux contrats de prestations dans la réalisation de services publics. La littérature reconnaît que le PPP implique un engagement à long terme mais non définitif (cas ComUE UCA). Il s'agit d'une coopération durable entre acteurs publics et privés par laquelle ils développent conjointement des produits et des services, ils partagent les risques, les coûts et les ressources qui sont liés à ces productions (Van Ham et Koppenjan, 2001). La situation paradoxale de coopérer avec un concurrent rejoint le paradoxe de construire un rapprochement entre des organisations aux finalités différentes. Le partenaire privé recherche un profit alors que le service public sert l'intérêt général. La proximité des marchés liés à l'enseignement supérieur et à la recherche crée une nécessité de répondre aux attentes et aux évolutions de la demande qui exige une flexibilité et une rapidité parfois peu compatibles avec l'organisation de grandes structures publiques. L'intérêt des partenaires se retrouve dans

l'apport d'une réponse ajustée et performante à l'évolution du marché. L'intérêt général peut être garanti par la vigilance de l'acteur public qui légitime le projet coconstruit dans la mesure où il répond aussi à des besoins publics (valorisation de la recherche sur un territoire, nouveaux programmes de formation demandés par les étudiants...). Reprenant la typologie de Mazouz *et al.* (2008) sur les PPP (**Tableau 7**), les résultats empiriques soulignent que le projet est destiné à répondre à des enjeux publics nationaux, aux attentes et besoins en enseignement supérieur qui évoluent rapidement de pair avec les transformations de la société (nouvelles compétences requises par les entreprises parfois sans lien avec les diplômes). Ils sont destinés à améliorer la compétitivité et à apporter des avantages concurrentiels sur un secteur mondialisé et se sont coconstruits selon un mode projet (cas ComUE UCA).

TABLEAU 7
Typologie des PPP prospectifs

		Proximité de la cible	
		Proche	Eloignée
Capacité à générer des projets	Élevée	i. PPP Circonstanciels Dictés par des impératifs d'expertise et d'injection de capitaux privés	a. PPP Élémentaires Dictés par la recherche d'économie, de maîtrise des coûts et délais de réalisation
	Faible	ii. PPP Adhésifs (ou Symbiotiques) Découlent d'une communauté de pratiques, de convergences de valeurs et des impératifs de gestion	iii. PPP Prospectifs (ou Stratégiques) Dictés par des enjeux stratégiques de la nation essentiellement hautes technologies, défense et sécurité nationale. Avantages concurrentiels et compétitivité

Source : Mazouz *et al.* (2008)

Vers un exemple de co-gouvernance public-privé ou de NGP ?

C'est dans la co-construction d'un mode de gouvernance et dans la réponse aux limites des PPP notamment en France que nous relevons des modalités issues de la théorie sur la coopération en management stratégique. La coopération public-privé rencontre ainsi des clivages idéologiques ou juridico-administratifs surmontables en conférant au partenaire privé un rôle de « cogouvernant » avec une participation au pilotage de la nouvelle organisation de manière formelle (cas de la ComUE UCA). La gouvernance est définie comme : « *l'ensemble des arrangements formels et informels entre acteurs privés et publics, à partir desquels sont prises et mises en œuvre les décisions* » (Le Gales, 1995). Cette souplesse évoquée n'exclut pas le respect des règles et procédures et émane de la remise en question de la grande entreprise comme hiérarchie privée et de l'État comme hiérarchie publique dans les années 1980 (Piore et Sabel, 1984). La reconnaissance formelle des partenaires privés au sein d'une nouvelle organisation public-privé n'a pas comme seul but d'assurer une souplesse pour lever le frein de la rigidité contractuelle des PPP. Elle peut tendre à évoluer vers « *un modèle d'interaction qui accorde beaucoup plus de place aux facteurs externes aux entreprises, notamment aux phénomènes d'interaction, d'apprentissages, d'échanges de savoir et d'infrastructures socio institutionnelles* » (Landry et alii 1999, p.7). La co-gouvernance ouvre donc la voie à de nouvelles modalités de pilotage, au partage de savoirs et de pratiques. Le rôle du porteur du projet émerge de façon remarquable notamment lorsque son statut public lui confère une légitimité institutionnelle indispensable (Couston et Pignatel, 2017) dans la mise en œuvre de sa vision stratégique et dans sa capacité à mobiliser l'ensemble des acteurs s'engageant et partageant la responsabilité d'une co-construction nouvelle. Le seul objectif commun n'apparaît pas suffisant pour construire une dynamique collective privilégiant les espaces de convergence face aux intérêts concurrentiels (Bourgault, 2002). De tels projets aboutissant à de nouvelles structures publiques se font ainsi à l'initiative de leaders de statut public, lesquels décident ou non de s'engager dans une gouvernance partagée, voire une gestion horizontale non exempte de limites et de risques (Bourgault, 2002). Certaines limites ont pu être levées parce que le projet a été partagé, coordonné et travaillé en commun par les acteurs (parties prenantes internes et externes) préalablement à la réflexion sur la constitution d'une nouvelle gouvernance publique légitime et pérenne, répondant aux critères de fiabilité, de transparence et d'efficacité

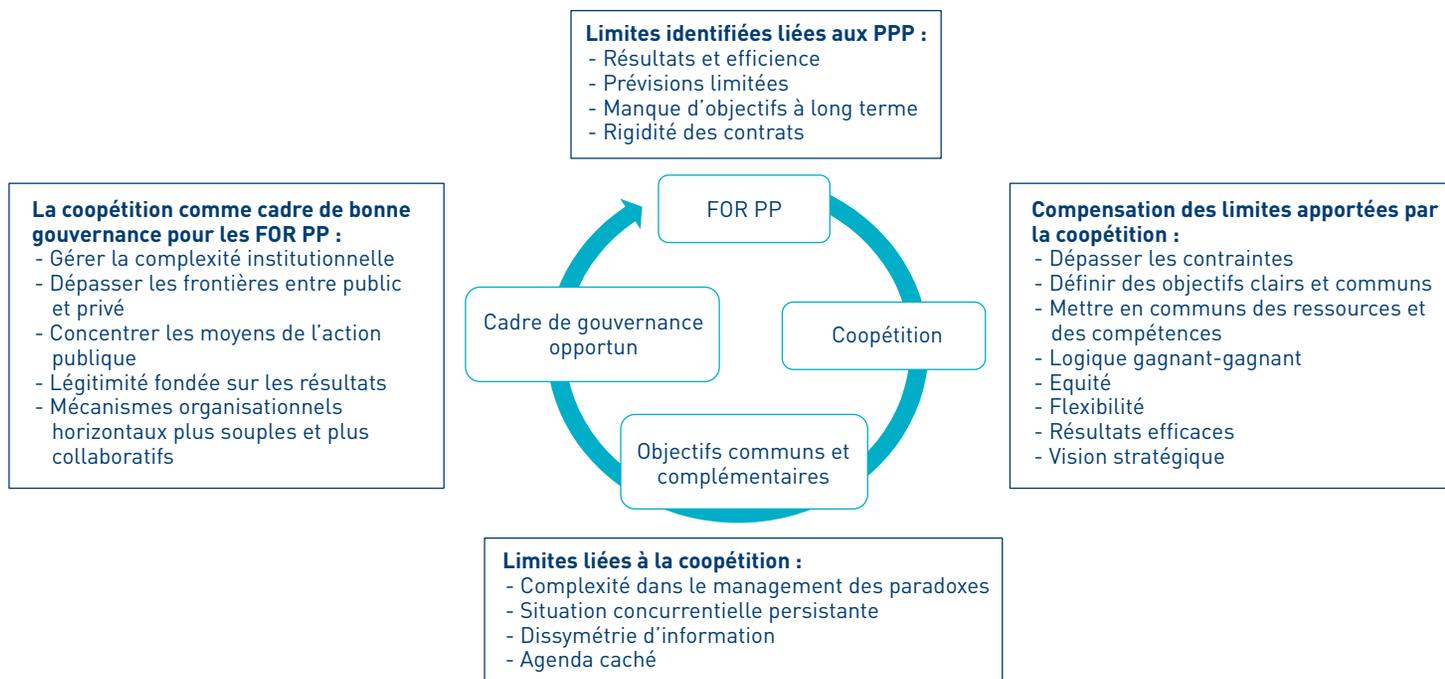
selon Kaufmann et Kraay (1999). Cette étape essentielle soulève une réflexion sur les mécanismes de coordination et d'ajustement mobilisés. Les recherches dans divers contextes tels que la gestion hospitalière (Husser, 2002), le management des transports publics (Mercier, 2003), le milieu bancaire (Maymo, 2007) sont en cohérence avec le contexte du cas ComUE UCA et mettent en évidence l'interaction durable entre acteurs, la compréhension, la coordination et la cohérence entre les actions, les acteurs, les représentations et les objectifs (De Montmorillon, 1999). Il existe depuis longtemps des actions d'hybridation notamment entre universités et grandes écoles pour différents projets qui conduisent à s'interroger sur les conséquences des phénomènes d'hybridation et les implications d'un enchevêtrement de décisions d'intérêt public et privé. Cette approche suppose de tolérer une opacité dans la décision prise par de multiples acteurs sans que cela exclut une transparence dans l'exécution de toutes sortes de contrats. Ces collaborations sont souvent le fait de personnes, et ne sont par conséquent pas pérennes lorsque les décisions ne sont pas actées dans les axes stratégiques de la gouvernance des organisations comme peut l'être l'institutionnalisation d'une ComUE ou la contractualisation d'un PPP. En effet, « *la coopération des acteurs sociaux à l'action publique peut être formalisée par la contractualisation... ils permettent d'obtenir la contribution active de partenaires privés à l'action publique, et de créer un cadre stable de coopération entre acteurs porteurs de rationalités divergentes* » (Chevallier, 2003). L'ambiguïté public/privé soulève de nombreuses difficultés, notamment juridiques, financières, ou politiques, souvent liées au brouillage progressif des frontières entre public et privé (Cleveland et Luyckx, 1998). Si le statut revêt une importance, dans la pratique, c'est l'hybridation des statuts qui se généralise, soutenue par l'approche holistique de la NGP (de Rozario et Pesqueux, 2018). Cette dernière est en lien étroit avec les notions de légitimité, de confiance et de capacité liées à la maturité institutionnelle des PPP (Grève et Hodge, 2010. Mahalingam et al., 2011). En complément le concept de coopération intégré définit un « *rapprochement relativement stable d'acteurs directement et/ou indirectement concurrents par le biais de valeurs communes et sous l'égide d'une structure, formelle et/ou informelle, partagée... dans une logique de co-construction* » (Ralandison et al., 2018) en s'appuyant sur le cadre conceptuel de la sociologie de la traduction (Callon et Latour, 2006). Les phases essentielles de la conduite d'un nouveau projet se retrouvent ainsi dans la problématisation, l'intéressement, l'enrôlement et la mobilisation (Callon, 1986), la « ponctualisation » en vue d'une stabilisation (Callon et Law, 1997).

L'imbrication étroite des partenaires public-privé dans une gouvernance officiellement partagée pour un projet organisationnel commun (Décret n° 2015-220 du 27 février 2015) apporte une garantie sur la stabilité de la relation et affiche la volonté de poursuivre une mission commune pour un service public et privé partagé : mise en œuvre de synergies, attractivité internationale, décloisonnement et interdisciplinarité, développement d'une offre ambitieuse...Quelles que soient les tensions issues des paradoxes créés par

une relation entre concurrents, de statuts différents et d'organisations aux finalités distinctes (mission de service public versus profit) le travail de constitution d'une organisation publique durable dotée d'une gouvernance partagée s'insère dans le cadre conceptuel de la NGP et apparaît en soi comme un apport tangible de la coopération public-privé au PPP stratégique confirmant la pertinence des rapprochements théoriques réalisés (**Figure 1**).

FIGURE 1

Schéma synthétisant les rapprochements conceptuels réalisés



Source : les auteurs, 2020

Conclusion

Dans un contexte mouvant de compétition mondiale et de rigueur budgétaire, la loi sur l'autonomie des universités (LRU⁹) a ouvert la voie à des évolutions qui paraissaient peu probables en France avant 2007 pour structurer des espaces territoriaux dans le secteur de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. La marge de manœuvre stratégique octroyée à des leaders institutionnels incarnés par les Présidents d'Université, laisse à leur discrétion les modalités de mise en œuvre du regroupement ainsi que le souligne l'article 5 de l'ordonnance 2018, « *Les statuts de l'établissement public expérimental définissent ses missions particulières, ses compétences propres et, le cas échéant, les compétences qu'il coordonne ou partage avec ses établissements-composantes* ». Sachant que sur un même territoire des institutions publiques comme privées coexistent sur le marché de l'enseignement supérieur avec des structures organisationnelles, des histoires et des moyens hétérogènes, les modes de rapprochements envisagés se situent à la frontière de la littérature sur les PPPS et les stratégies de coopération. Le processus de structuration de la ComUE UCA illustre différentes phases relevant d'une stratégie de coopération public-privé : de l'intention stratégique à la recherche de partenaire en passant par un modèle intégratif avec une gouvernance publique partagée et pérenne en lien avec le cadre conceptuel de la NGP. En effet le choix aurait pu porter sur la mobilisation des acteurs privés du territoire (entreprises) pour établir des partenariats public-privé sans volonté d'intégration de structures privées d'enseignement supérieur concurrentes en termes d'offre de formation. C'est l'approche fédérative globale qui transforme ce projet en exemple de convention établie entre des parties prenantes s'ajustant progressivement pour se comprendre et agir en cohérence en dépit de différences majeures (statut, taille, mission, agenda, finalité...). La réussite se manifeste alors par une gouvernance inclusive, partagée et une candidature retenue à la seconde vague des programmes d'investissement d'avenir, la seule université de Nice ayant été initialement déboutée. Notre recherche apporte aux managers des pistes de réflexions et d'actions en mettant en évidence l'opérationnalisation du regroupement à travers l'analyse des déterminants, des modalités, des résultats et des points d'achoppement. Elle a également contribué au rapprochement théorique entre

la littérature sur les PPP stratégiques et le concept de coopération développé en management stratégique. Elle souligne la dynamique d'apprentissage organisationnel pour construire un projet collectif porté par un dirigeant à travers des processus d'acculturation et de coordination. Un modèle de gouvernance intégratrice avec un projet coconstruit nourrit la réflexion récente sur la NGP, il alimente l'analyse théorique du PPP stratégique comme de la coopération en y intégrant des différences de statuts, de finalités, de tailles peu explorées par la littérature. D'autres regroupements universitaires ont adopté des modalités d'organisation, de fonctionnement et de gouvernance différents incluant uniquement des partenaires publics. Cette recherche exploratoire met en évidence l'existence d'une nouvelle forme de gouvernance public-privé, passer de l'exemple au modèle représente de nombreuses limites en lien avec la spécificité des histoires et contextes territoriaux, la culture organisationnelle universitaire ou les pressions institutionnelles conjoncturelles. L'étude de l'évolution d'UCA, d'autres terrains comme d'autres secteurs d'activités, représente des pistes de recherche complémentaires.

Bibliographie

- AMAR, A., & BERTHIER, L. (2007). Le nouveau management public : avantages et limites. *Gestion et management publics*, 5, p. 1-14.
Google Scholar
- ARNDT, C., OMAN, C. P. (2006). Les indicateurs de gouvernance. *Usages et abus (Reihe Etudes du centre de développement de l'OCDE). Organisation de coopération et de développement économique OCDE, Paris*.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1787/9789264026889-fr>
- ASSENS, C., BARTOLI, A., HERMEL, P. (2019). Collaborer dans la rivalité ? L'ambivalence de la coopération dans les collectivités territoriales. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 85(3), p. 471-485.
Google Scholar <https://doi.org/10.3917/risa.853.0471>
- ATHIAS, L. (2009). « Responsabilité politique et design contractuel des Partenariats Public Privé ». *Revue économique*, 60(4), p. 1011-1021.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3917/reco.604.1011>
- BARTOLI, A. (2009). *Le management dans les organisations publiques*, Paris, Dunod.
Google Scholar

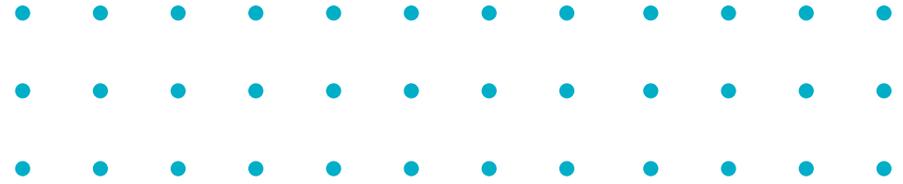
9. <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000824315>

- BARTOLI, A., BLATRIX, C. (2015). *Management dans les organisations publiques-4e Edition : Défis et logiques d'action*. Dunod.
Google Scholar
- BARTOLI, A., & HERVÉ, C. (2011). Le développement du management dans les services publics : évolution ou révolution ? *Informations sociales*, (5), p. 24-35.
Google Scholar <https://doi.org/10.3917/inso.167.0024>
- BATSCH L. (2018), « Les très grands travaux du "supérieur" », *Le Débat*, vol.2 (n° 199), p. 49-63.
Google Scholar <https://doi.org/10.3917/deba.199.0049>
- BENGTSSON, M., & KOCK, S. (1999). Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of business & industrial marketing*, 14(3), p. 178-194.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1108/08858629910272184>
- BENGTSSON, M., KOCK, S. (2000). "Coopetition in Business Networks : to Cooperate and Compete Simultaneously". *Industrial Marketing Management*, 29, 411-426.
Google Scholar [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00067-X](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00067-X)
- BENGTSSON, M., RAZA-ULLAH, T. (2016). "A systematic review of research on coopetition : Toward a multilevel understanding". *Industrial Marketing Management*, 57, p. 23-39.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.003>
- BENGTSSON, M., KOCK, S., LUNDGREN-HENRIKSSON, E.L., NÅSHOLM, M.H. (2016). "Coopetition research in theory and practice : Growing new theoretical, empirical, and methodological domains". *Industrial Marketing Management*, 57, p. 4-11.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.002>
- BENNETT, J., IOSSA, E. (2006). "Building and managing facilities for public services". *Journal of public economics*, 90(10), p. 2143-2160.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1016/j.jpubeco.2006.04.001>
- BEZES, P., DEMAZIÈRE, D., BIANIC, T. L., PARADEISE, C., NORMAND, R., BENAMOUZIG, D.,... & EVETTS, J. (2011). New Public Management et professions dans l'État : au-delà des oppositions, quelles recompositions ? *Sociologie du travail*, 53(3), p. 293-348.
Google Scholar <https://doi.org/10.1016/j.socotra.2011.06.003>
- BOURGAULT, J. (2002). *Horizontalité et gestion publique*. Presses Université Laval. (p.157).
Google Scholar
- BOUSSAGUET, L., JACQUOT, S. (2009). « Les nouveaux modes de gouvernance ». Chapitre 20. In *Politiques européennes* (p. 409-428). Presses de Sciences Po (PFNSP).
Google Scholar
- BOYER, R., (1998). « Hybridation et modèle productif : géographie, histoire et théorie », in *Actes de GERPISA : Pourquoi les modèles productifs voyagent*, N° 24, Décembre, p. 7-50.
Google Scholar
- BURNHAM (J.), « Local Public-Private Partnerships in France : Rarely Disputed, Scarcely Competitive, Weakly Regulated », *Public Policy and Administration*, 2001, vol. 16 (4), pp. 47-60; SADLAN (P.), « Public-private partnership in France : a polymorphous and unacknowledged category of public policy », *International Review of Administrative Sciences*, 2004, Vol. 70 (2), p. 233-251.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1177/095207670101600405>
- CALLON, M., LATOUR, B., AKRICH, M. (2006). Sociologie de la traduction : textes fondateurs. *Sciences sociales, les Presses*.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.4000/books.pressesmines.1181>
- CALLON, M., LATOUR, B. (1986). Les paradoxes de la modernité : comment concevoir les innovations. *Prospective et santé*, 36, p. 13-25.
Google Scholar
- CALLON, M., LAW, J. (1997). L'irruption des non-humains dans les sciences humaines : quelques leçons tirées de la sociologie des sciences et des techniques. *Les limites de la rationalité*, 2, p. 99-118.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3917/dec.reyna.1997.01.0099>
- CAMPAGNAC, E; DEFFONTAINES, G. (2012). Une analyse socio-économique critique des PPP, *Revue d'économie industrielle*, 140, p. 45-79.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.4000/rei.5474>
- CASADY, CB, ERIKSSON, K., LEVITT, RE ET SCOTT, WR (2020). (Re) définir les partenariats public-privé (PPP) dans le nouveau paradigme de la gouvernance publique (NPG) : une perspective de maturité institutionnelle. *Revue de la gestion publique*, 22 (2), p. 161-183.
Google Scholar
- CHARREAUX, G., SCHATT, A. (2005). La recherche française en gouvernance d'entreprise : un panorama. *Cahier du FARGO*, (1050901), p. 1-38.
Google Scholar
- CHEVALLIER J. (2003). « La gouvernance, un nouveau paradigme étatique ? » *Revue Française D'administration Publique*, 105-106(1), p. 203.
Google Scholar <https://doi.org/10.3917/rfap.105.0203>

- CHIAMBARETTO, P., FERNANDEZ, A. & LE ROY, F. (2019). 10. La coopération ou l'art de coopérer avec ses concurrents. Dans : Sébastien Liarte éd., Les grands courants en management stratégique (pp. 281-312). Caen, France : EMS Editions., p. 281-312.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3917/ems.liar.2019.01.0281>
- CLEVELAND, H., LUYCKX, M. (1998). Religion and governance. *Brussels : WNRf*.
Google Scholar
- CONTRACTOR, F. J., LORANGE, P. (1988). Why should firms cooperate ? The strategy and economics basis for cooperative ventures. *Cooperative strategies in international business*, 1, p. 3-30.
Google Scholar
- COUSTON, A., PIGNATEL, I. (2017). L'adéquation de la formation doctorale en France aux besoins de l'entreprise : l'éclairage par les compétences. *La Revue des Sciences de Gestion*, (5), p. 23-30.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3917/rsg.287.0023>
- CHRISTENSEN, T., LAEGREID, P. (2011a). Complexity and hybrid public administration—theoretical and empirical challenges. *Public Organization Review*, 11 : p. 407-423.
Google Scholar <https://doi.org/10.1007/s11115-010-0141-4>
- CHRISTENSEN, T., LAEGREID, P. (2011b). Democracy and administrative policy : contrasting elements of New Public Management (NPM) and post-NPM. *European Political Science Review*, 3 : p. 125-146.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1017/s1755773910000299>
- CHRISTENSEN, T., LAEGREID, P. (2012a). Administrative Reforms in Western Democracies. In : PETERS B G ET PIERRE J (Eds) *The SAGE Handbook of Public Administration*. 2nd ed. Thousand Oaks : Sage Publications, p. 577-589.
Google Scholar
- CHRISTENSEN, T., LAEGREID, P. (2012b). Competing principles of agency organization—the reorganization of a reform. *International Review of Administrative Sciences*, 78 : p. 579-596.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1177/0020852312455306>
- DALTON, D.R., HITT M.A., CERTO S.T., DALTON, C.M. (2007). « The Fundamental Agency Problem and its
Google Scholar
- Mitigation : Independence, Equity, and the Market for Corporate Control », *Academy of Management Annals*, Vol. 1, N° 1, p. 1-64
Google Scholar <https://doi.org/10.5465/078559806>
- DE ROND, M., BOUCHIKHI, H. (2004). « On the dialectics of strategic alliances ». *Organization Science*, 15(1), p. 56-69.
Google Scholar <https://doi.org/10.1287/orsc.1030.0037>
- DE ROZARIO, P., PESQUEUX, Y. (2018). *Théorie des organisations*, Pearson, Paris.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3917/puf.labou.1992.01>
- DE SARTRE, X. A., PETIT, O. (2018). « Une nouvelle géographie de l'enseignement supérieur et de la recherche : rapprochements, concentrations, tensions... et opportunités ? » : p. 255-256.
Google Scholar <https://doi.org/10.1051/nss/2018049>
- DOZ, Y., HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. (1989). Collaborate with your competitors and win. *Harvard business review*, 67(1), p. 133-139.
Google Scholar
- DUMEZ, H., JEUNEMAÎTRE, A. (2003). « Combinaison harmonieuse des vertus du public et du privé, ou mélange des genres ? Les partenariats public/privé, nouveaux venus du management public ». *Politiques et management public*, 21(4), p. 1-14.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3406/pomap.2003.2819>
- DUSSAUGE, P., GARRETTE, B., MITCHELL, W. (2000). Learning from competing partners : Outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia. *Strategic management journal*, 21(2), p. 99-126.
Google Scholar [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200002\)21:2<99::AID-SMJ80>3.0.CO;2-G](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200002)21:2<99::AID-SMJ80>3.0.CO;2-G)
- DUTZ, M., C. HARRIS, I. DHINGRA ET C. SHUGART, (2006). *Unités de partenariat public-privé : que sont-elles et que font-elles ?* Washington, DC : Banque Mondiale.
Google Scholar
- ELLMAN, M. (2006). « Does privatising Public Service Provision Reduce Accountability ? », *Mimeo*.
Google Scholar
- FERLIE, E., ONGARO, E. (2015). *Strategic management in public services organizations : Concepts, schools and contemporary issues*. Routledge.
Google Scholar <https://doi.org/10.4324/9780203736432>
- FLIZOT Stéphanie, « Performance, efficacité, contrôle et évaluation de l'action publique », dans : Robert
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3917/dunod.holcm.2014.01.0165>
- HOLCMAN éd., *Management public*. Paris, Dunod, « Hors collection », 2014, p. 165-222
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3917/dunod.holcm.2014.01>

- FOMBRUN, C. J., ASTLEY, W. G. (1983). Strategies of collective action : The case of the financial services industry. *Advances in strategic management*, 2(S 5).
Google Scholar
- GARDÈRE, E. (2012). Institution communicante et nouveau management public. *Communication et organisation*, (41), p. 27-39.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.4000/communicationorganisation.3706>
- GEORGE-MARCELPOIL, E. (2002). Les systèmes d'acteurs dans les stations françaises. *Perspectives pour un nouveau siècle de sports d'hiver*, p. 9-10.
Google Scholar
- GERBAUX, F., MARCELPOIL, E. (2006). « Gouvernance des stations de montagne en France : les spécificités du partenariat public-privé ». *Revue de géographie alpine*, 94(1), p. 9-19.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3406/rga.2006.2380>
- GERBAUX, F., MOREAU, P. (1996). « Filemanagement des stations de montagne face au marché touristique-vers une gouvernance locale ». *Intercommunalité et tourisme*. Paris, ETE, (47), p. 40-48.
Google Scholar
- GNYAWALI, D., HE, J., MADHAVAN, R. (2008). "Co-Opetition : Promises and Challenges in the 21st Century Management : A Reference Handbook"; Wankel, C., Ed. 386-3980.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.4135/9781412954006.n38>
- GREVE, C. ET G. HODGE, 2010. « Partenariats public-privé et défis de la gouvernance publique » Dans la *nouvelle gouvernance publique ? : Perspectives émergentes sur la théorie et la pratique de la gouvernance publique*, édité par SP Osborne, p. 149-162, Abingdon, Royaume – Uni : Routledge.
Google Scholar
- HART, O. (2003). « Incomplete contracts and public ownership : Remarks and an application to public- private partnerships ». *The Economic Journal*, 113(486).
Google Scholar <https://doi.org/10.1111/1468-0297.00119>
- HAYLLAR, M. R., WETTENHALL, R. (2010). « Public-Private Partnerships : Promises, Politics and Pitfalls ». *Australian Journal of Public Administration*, 69(s1).
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8500.2009.00657.x>
- HODGE, G. A., GREVE, C. (2007). "Public-private partnerships : an international performance review". *Public administration review*, 67(3), p. 545-558.
Google Scholar <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00736.x>
- HOOD, C., (1991), « A Public Management for All Seasons ? », *Public Administration*, N° 69, p. 3-19.
Google Scholar <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- HOOD, C. (1995). Le « nouveau management public » dans les années 80 : variations sur un thème. *Comptabilité, organisations et société*, 20 (2-3), p. 93-109
Google Scholar
- HUBERMAN, A. M., MILES, M. B. (1991). *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*. Éditions du Renouveau pédagogique; De Boeck,
Google Scholar
- HUGHES, O. (2003). « Public Management and Administration : An Introduction », *Public management Review*, 5(4), p. 605-610.
Google Scholar
- HUSSER, J. (2002). *Le pilotage du changement par l'encadrement intermédiaire : le cas de l'accréditation à l'hôpital* (Doctoral dissertation, Bordeaux 4).
Google Scholar
- KAUFMANN, D., KRAAY, A., ZOIDO, P. (1999). Governance matters. *World Bank policy research working paper*, (2196).
Google Scholar
- KICKERT, J.M., KLIJN, E-H., KOPPENJAN, F.M. (2000). Managing Complex Networks : Strategies for the Public Sector.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.4135/9781446217658>
- KOGUT, B. (1989). The stability of joint-ventures : Reciprocity and competitive rivalry. *The journal of industrial economics*, p. 183-198.
Google Scholar <https://doi.org/10.2307/2098529>.
- LADO, A. A., BOYD, N. G., HANLON, S. C. (1997). "Competition, cooperation, and the search for economic rents : a syncretic model". *Academy of Management Review*, 22(1), p. 110-141.
Google Scholar <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180261>
- LANDRY, R., ALLARD, R. (1999). L'éducation dans la francophonie minoritaire. *Francophonies minoritaires au Canada : l'état des lieux*, p. 403-433.
Google Scholar
- LASCOUMES, P., LE GALÈS, P. éd., 2004. *Gouverner par les instruments*.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3917/scpo.lasco.2005.01>

- LE GALÈS, P. (1995). « Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine ». *Revue française de science politique*, p. 57-95.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3406/rfsp.1995.403502>
- LE MOIGNE, J. L. (1997). La théorie des conventions est-elle convenable ? *Revue française de gestion*, (112), p. 108-113.
Google Scholar
- LE ROY, F., YAMI, S. (2009). *Management stratégique de la concurrence*. Dunod.
Google Scholar
- LE GALÈS, P. (2010). « Gouvernance ». In *Dictionnaire des politiques publiques* (Vol. 3, p. 299-308). Presses de Sciences Po (PFNSP).
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3917/scpo.bouss.2010.01.0299>
- LEVINE, R. (1989). « An international arbitrage pricing model with PPP deviations ». *Economic Inquiry*, 27(4), p. 587-599.
Google Scholar <https://doi.org/10.1111/j.1465-7295.1989.tb00791.x>
- MAHALINGAM, AT, RJ SEDDON, V. SANTOSH ET S. SRINIVASAN, (2011). Créer un environnement ambiant propice aux PPP. Chennai : IIT-Madras et Centre pour le financement du développement.
Google Scholar
- MAYMO, V. (2007, June). Vers une opérationnalisation des conventions. Élaboration d'une grille d'identification pour le pilotage des processus. In *XVI^{ème} conférence de l'AIMS, Montréal*.
Google Scholar
- MAZOUZ, B. (2018). Gestion par résultats. Concepts et pratiques de gestion de la performance des organisations de l'Etat. 296 pages. Presses de l'université du Québec.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.2307/j.ctv10qxxw5>
- MAZOUZ, B. (2009). Les aspects pratiques des partenariats public-privé. *Revue française d'administration publique*, (2), p. 215-232.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3917/rfap.130.0215>
- MAZOUZ, B., FACAL, J., & VIOLA, J. M. (2008). Public-private partnership : Elements for a project-based management typology. *Project Management Journal*, 39(2), p. 98-110.
Google Scholar <https://doi.org/10.1002/pmj.20040>
- MAZOUZ, B.; LECLERC, J. (2008). *La gestion intégrée par résultats - Concevoir et gérer autrement la performance dans l'administration publique*, avec la collaboration de TARDI, M. J. B. Presses de l'université du Québec, 2008,
Google Scholar
- MAZOUZ, B., BELHOCINE, N. (2002). « Partenariats public-privé : Une équation à résoudre par la gestion de projets ». November-December Sources, p. 7-9.
Google Scholar
- MERCIER, A. (2003). *Vers un espace public européen ? recherches sur l'Europe en construction*. Editions L'Harmattan.
Google Scholar
- MILWARD, H.B., PROVAN, K. G. (2000). Governing the hollow state. *Journal of public administration research and theory*, 10(2), p. 359-380.
Google Scholar <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024273>
- MONTMORILLON, B.D. (1999). Théorie des conventions, rationalité mimétique et gestion de l'entreprise. *G. Koenig, De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du, 21*, p. 171-198.
Google Scholar
- MORIN, F. (2005). « Les enjeux de la régulation face à la libéralisation des marchés et à leur globalisation », Actes du colloque international « Formes de concurrence et enjeux de régulation des services d'intérêt général. Retour d'expérience des vingt dernières années, 29-30 septembre 2005, Université de Paris 8.
Google Scholar
- MUSSELIN, C. (2008). Vers un marché international de l'enseignement supérieur ? *Critique internationale*, 2(39), p. 13-24
Google Scholar <https://doi.org/10.3917/cii.039.0013>
- NALEBUFF, B.J., BRANDENBURGER, A., MAULANA, A.(1996). *Co-opétition*. London, Harper Collins Business.
Google Scholar
- OSBORNE, S.P. (2010). « Gouvernance publique et prestation de services publics : un programme de recherche pour l'avenir ». *La nouvelle gouvernance publique*, p. 413-428.
Google Scholar
- OSBORNE, S. P. (2006). « The New Public Governance ? ». *Public Management Review*, 8 : p. 377-387
Google Scholar <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>
- PELLEGRIN-BOUCHER, E., LE ROY, F. (2008). « Dynamique des stratégies de coopération dans le secteur des TIC : le cas des ERP ». *Correspondance*.
Google Scholar



- PESQUEUX, Y. (2020). New Public Management (NPM) et Nouvelle Gestion Publique (NGP). Doctorat. France. 2020.
Google Scholar
- PIORE, M., SABEL, C. (1984). The second industrial divide : prospects for prosperity. *New York*.
Google Scholar
- POLLITT, C. (2000). "Is the emperor in his underwear ? An analysis of the impacts of public management reform". *Public Management an International Journal of Research and Theory*, 2(2), p. 181-200.
Google Scholar <https://doi.org/10.1080/14719030000000009>
- POLITT, C., & BOUCKAERT, G. (2004). *Public Management : A Comparative Analysis*. Oxford : Oxford University Press
Google Scholar
- RALANDISON, G., MILLIOT, É., HARISON, V. (2018). Les paradoxes de l'intégration coopérative. *Revue française de gestion*, (1), p. 127-142.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3166/rfg.2017.00168>
- ROSENBERG HANSEN, J., FERLIE, E. (2016). Application des théories de gestion stratégique dans les organisations du secteur public : développement d'une typologie. *Revue de la gestion publique*, 18 (1), p. 1-19.
Google Scholar
- SALAMON, LM ET OV ELLIOTT, (2002). *Les outils du gouvernement : un guide de la nouvelle gouvernance*, Oxford, Royaume-Uni : Oxford University Press.
Google Scholar
- SCHEDLER, K., PROELLER, I., (2000). *New public management* (No. 2132, p. 299). Bern : Haupt.
Google Scholar
- STEPHENSON, M. O. (1991). « Whither the Public-Private Partnership : A Critical Overview ». *Urban Affairs Review*, 27(1), p. 109-127.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1177/004208169102700106>
- TEISMAN, GR ET E. KLIJN. 2002. « Les accords de partenariat : rhétorique gouvernementale ou régime de gouvernance ? » *Public Administration Review* 62 (2) : p. 197-205.
Google Scholar
- THIÉTART, R. A. (2007). *Méthodes de recherche en management*. (2. Édition, Ed.) Dunod.,
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01>
- VAN HAM, H., KOPPENJAN, J. (2001). "Building public-private partnerships : Assessing and managing risks in port development". *Public Management Review*, 3(4), p. 593-616.
Google Scholar <https://doi.org/10.1080/14616670110070622>
- VINOKUR, A. (2004). « Public, privé, ou hybride ? » *Cahiers de La Recherche Sur L ' éducation et Les Savoirs*, 3, p. 13-33.
Google Scholar
- WINCH, G., LEIRINGER, R., LINDSTRÖM, M. (2012). Client capabilities : towards a research programme for the public sector. In Proceedings of the 12 th European Academy of Management Conference. June [p. 6-8].
Google Scholar
- YIN, R. (1984). *Case study research*. Beverly Hills.
Google Scholar