



HAL
open science

Gouvernance des pôles de compétitivité dans un contexte post révolutionnaire (Tunisie) : l'émergence du manager acrobate ?

Camélia Hamlaoui, Solange Hernandez

► To cite this version:

Camélia Hamlaoui, Solange Hernandez. Gouvernance des pôles de compétitivité dans un contexte post révolutionnaire (Tunisie) : l'émergence du manager acrobate ?. 12e Colloque international AIRMAP, AIRMAP, May 2023, Dijon, France. hal-04143384

HAL Id: hal-04143384

<https://amu.hal.science/hal-04143384>

Submitted on 27 Jun 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

GOVERNANCE DES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ DANS UN CONTEXTE POST RÉVOLUTIONNAIRE (TUNISIE) : L'ÉMERGENCE DU MANAGER ACROBATE ?

CAMÉLIA HAMLAOUI* & SOLANGE HERNANDEZ**

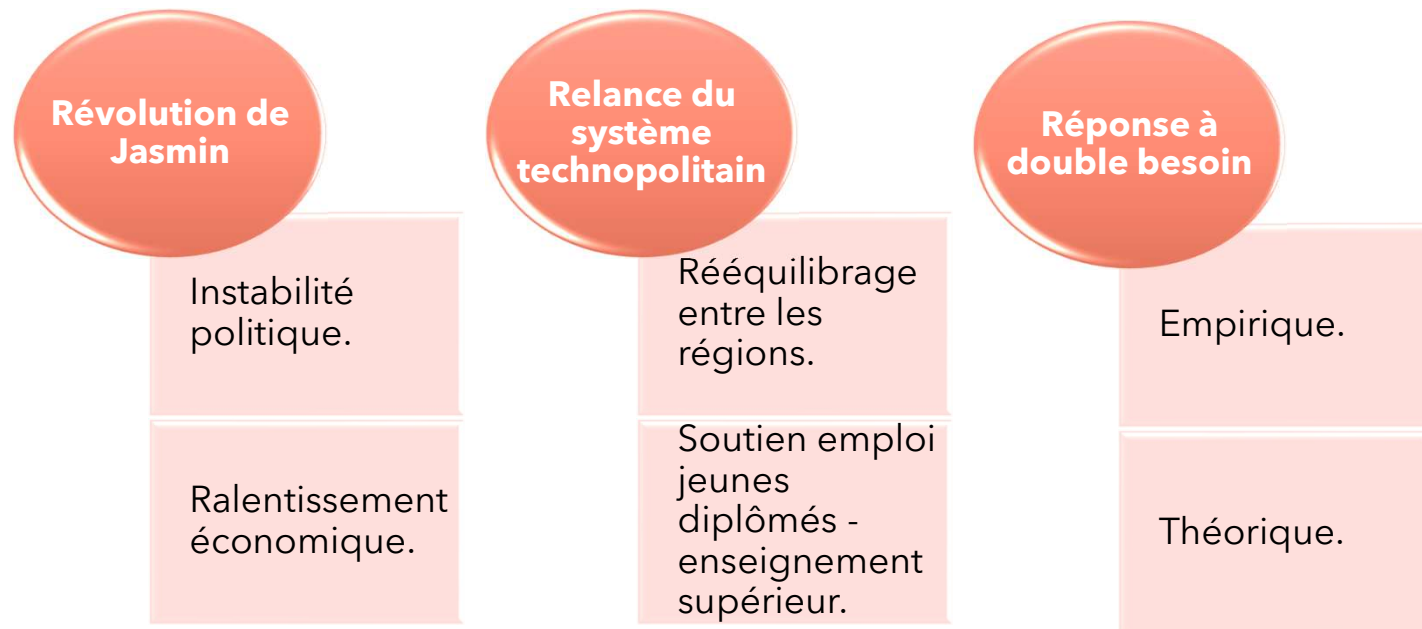
*Docteure en Sc. de Gestion, Ministère des Technologies et de la Communication (Tunisie).

** Professeure des Universités en Sc. de Gestion, IMPGT, CERGAM, Aix Marseille Université.

12^e colloque AIRMAP
24-26 mai 2023, Dijon
Atelier : La fabrique de la gestion publique



CONTEXTE, INTÉRÊT ET PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE



Les pôles technologiques (assimilés à des RTO) dans un contexte de changement institutionnel post-révolutionnaire.



Dans un contexte d'injonction à la coopération inter-organisationnelle, **quel type de gouvernance est mobilisé par les acteurs publics pour faire face au contexte?**

Quelle(s) posture(s) adoptent-ils pour faire face à l'incertitude post-révolutionnaire ?



Etude de cas de deux réseaux territorialisés d'organisations tunisiens (2017 - 2021).

UN DIALOGUE ENTRE NÉO-INSTITUTIONNALISME ET ANALYSE STRATÉGIQUE

Théorie néo-institutionnelle

(Di Maggio et Powell, 1983)

- Homogénéisation des pratiques dans un champ organisationnel, du fait de l'incertitude de l'environnement et la tendance à la professionnalisation via des pressions et mécanismes d'isomorphisme
- Pôles de compétitivité, pressions normatives
- Mobilisée pour étudier les pôles de compétitivité
- TNI tend à accepter une certaine passivité des individus face aux pressions.

Analyse Stratégique

(Crozier et Friedberg, 1977)

- Rôle de l'acteur stratégique, sans occulter le poids des institutions (Friedberg, 1997).
- AS utilisée pour « comprendre les processus historiques qui produisent la continuité et de résistances et marquent l'évolution des pratiques » (Yousfi, 2017).
- AS utilisée pour étudier les manœuvres visant à :
 - éclairer la diversité des sources de légitimité et les jeux d'acteurs à la lumière des enjeux du changement institutionnel.

Face à un phénomène d'isomorphisme, les acteurs ont tendance à réinterpréter les contraintes imposées selon leur intérêt

→ « hétéromorphisme » des pratiques (Leszczynska, Thénot, 2014).

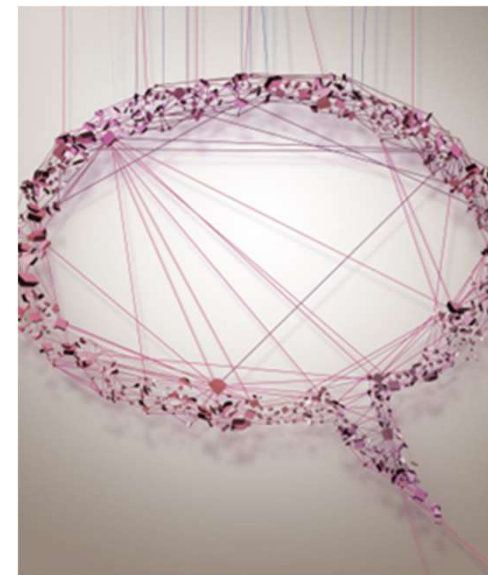
LA GOUVERNANCE DES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ

- Gouvernance des RTO
 - « *une forme de régulation hybride, entre le marchand et le non-marchand, caractérisée par des mécanismes de régulation autres qu'économiques* » (Ehlinger et al. 2007).
 - Passage d'une structure hiérarchique du pouvoir (gouvernement) à une structure en réseaux et à « *des formes fragmentées de distribution de pouvoirs décisionnels* » (Baron et Hattab-Christmann, 2006).
- Coopération dans les PC = construit social dans une politique volontariste.
 - « *L'acteur ne se laisse jamais totalement emprisonner dans des cadres de dépendance, il revendique, négocie, agit (...). Les acteurs exercent leur autonomie en grignotant des marges de manœuvre ou en négociant* » (Chiapello et Gilbert 2013).
 - Gouvernances formelle et informelle complémentaires (Fulconis et Paché, 2008).



MÉTHODOLOGIE

- Examen des pratiques institutionnelles de coopération mises en œuvre par la gouvernance du PC et de la façon dont les acteurs s'inscrivent dans ces pratiques.
- Démarche qualitative (Eisenhardt et Graebner, 2007 ; Yin, 2009) et analyse de contenu (codage *a priori* et *in vivo*)
- Deux études de cas: S2T et MFC.



Données primaires

- 8 entretiens d'expert (2017-2019),
- 26 entretiens semi-directifs (2020-2021) auprès des acteurs des pôles.

Données secondaires

- Plaquettes présentation des pôles,
- Présentations professionnelles et institutionnelles lors de colloques,
- Articles de presse,
- Études bailleurs de fonds internationaux (BM, UE, AFD, etc.)
- Rapports publics et législation tunisiens.

POLITIQUE TUNISIENNE DES PÔLES ET PRÉSENTATIONS DES CAS



Démarrage programme pôles technologiques - 2009.

11

Pôles à maturité variée, répartis sur territoire national.



Promouvoir innovation, coopération entreprises/ universités/ centres de recherche.



Emploi et équilibre régional.

| Dimensions | Pôle 1 : S2T - TIC - Grand Tunis | Pôle 2 : MFCPOLE - TEXTILE - Monastir |
|------------------------------|--|--|
| Territoire | Faible ancrage territorial | Fort ancrage territorial |
| Gouvernance | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestion publique, ajustement annuel de la feuille de route en fonction des réalisations. ➤ Absorption d'un grand flux de personnels après la révolution. ➤ Réforme après la fusion récente de deux institutions. | Gestion privée en mode PPP, organisation par projets, management participatif. |
| Dimension collective | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Stratégie axée sur l'accompagnement des porteurs de projets, les incubateurs et le centre d'innovation. ➤ Intégration de la communauté scientifique et institutions de formation sur le site du pôle. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dynamique de cluster assez développée à l'origine des projets collaboratifs. ➤ Intégration de la communauté scientifique grâce à association professionnelle d'enseignants et chercheurs. |
| Influence des acteurs | L'Etat assure le financement. | Banques financent à hauteur de 70%. |
| Animation | Cluster en phase de pré-émergence. | Dynamique de cluster développée. |

| | S2T | MCFPOLE |
|---------------------------------|--|--|
| Pressions institutionnelles | Pressions coercitives → gouvernance publique (tutelle, financements publics, désignation du PDG). | - Pressions coercitives → gouvernance privée/ accréditation publique. - Pressions mimétique et normative (partenariats internationaux et recherche soutien Etat). |
| Jeux d'acteurs | Jeux d'acteurs intenses → projet de réforme de la gouvernance du pôle + fusion avec nouvelle institution de formation. | Actionnaires (70% S.A.) → recherche projets collaboratifs rentables → conflits avec logique action publique. |
| Pratiques post-révolutionnaires | Construction identitaire autour des startups innovantes → levier de communication institutionnelle. | - Lobbying → confiance des investisseurs étrangers → pratiques persuasion. - Construction identitaire → textile technique & économie circulaire. |

Processus de coopération

- Recours à coopération internationale pour acquérir ressources financières et expertise.
- Prédominance des activités informelles sur les formelles → faible institutionnalisation des échanges.

Trajectoire,
Facteurs historiques, genèse des deux pôles,
Ancrage territorial,
Mode de gouvernance.

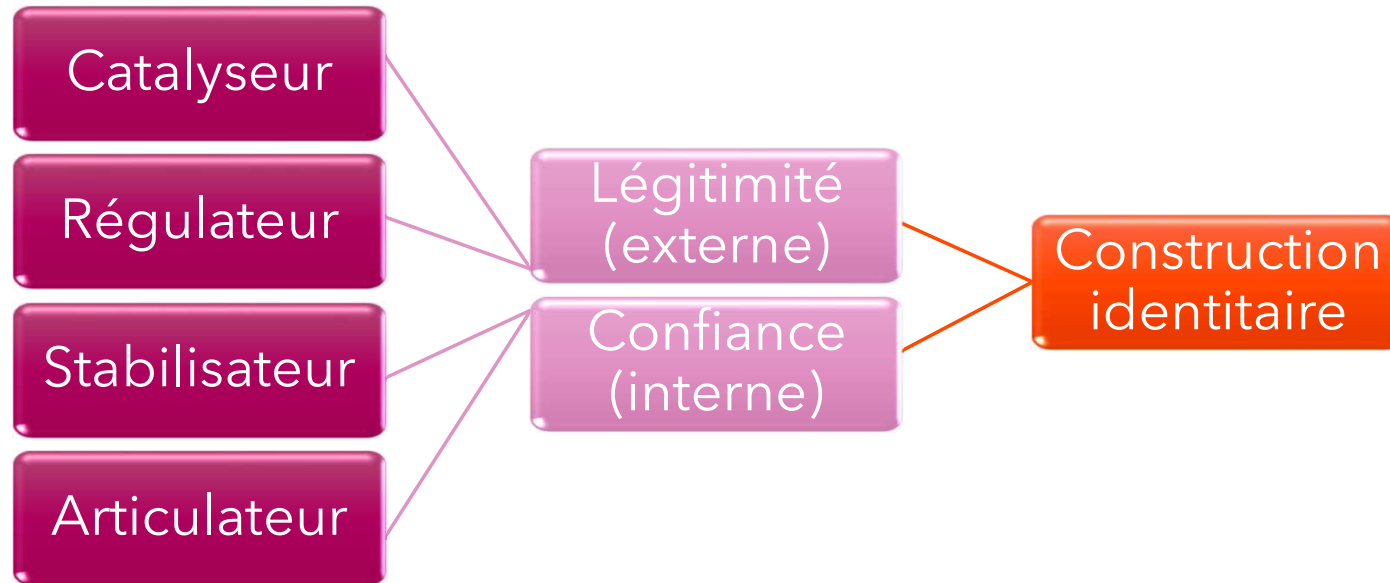
L'ÉMERGENCE DE LA FIGURE DU « MANAGER ACROBATE »

- Managers confrontés à niveau de complexification et d'instabilité inégalé → Être stratège ne suffit plus.
 - Tâches et missions différentes, parfois contradictoires.
 - Managers face à des défis externes et internes → organisations hybrides.
 - Managers pris entre logique institutionnelle bureaucratique et administrative, et logique commerciale et entrepreneuriale des entrepreneurs.
 - Invités à mettre en œuvre un management hybride → niveau de complexité, accentuée par contingence post-révolutionnaire.
- Création d'opportunités : initiative et conviction des acteurs > obligation de coopérer → Plus de marge de manœuvre pour monter des projets collectifs.

*« Ce qui a été développée jusqu'à maintenant c'est avec des acrobaties (...) »
« Oui, je fais des acrobaties, un coup sur une jambe, puis l'autre ! ».*

« Les choses ont changé. Oui, il y a une concurrence, mais le champ est beaucoup plus libre. Avant, vous ne pouviez travailler que si vous aviez une couleur politique. Maintenant, vous pouvez quand même coopérer librement sans arrière-pensée, sans étiquette ».

RÔLES DE LA GOUVERNANCE



PISTE DE RECHERCHE

Manager acrobate

Manager hybride
(Battilana, et al. 2017, Grenier et Bernardini-Perinciolo 2015)

Acteur stratège
(Crozier et Friedberg 1977)

GOUVERNANCE DES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ DANS UN CONTEXTE POST RÉVOLUTIONNAIRE (TUNISIE) : L'ÉMERGENCE DU MANAGER ACROBATE ?

CAMÉLIA HAMPLAOUÏ* & SOLANGE HERNANDEZ**

**Docteure en Sc. de Gestion, Ministère des Technologies et de la Communication (Tunisie).

** Professeure des Universités en Sc. de Gestion, IMPGT, CERGAM, Aix Marseille Université.



Merci de votre attention.