

Internationalisation de la recherche scientifique et coopération : Gouvernance du système sous l'angle de la théorie des parties prenantes

Khalid LACHIR

Laboratoire de recherche : Management des organisations, droit des affaires et développement durable, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Souissi, Université Mohammed V – Rabat.
khalidelaachir@gmail.com

Résumé : *L'ensemble des composantes de l'administration publique ont manifesté, ces dernières décennies, des transformations qu'ont conduit à réviser un certain nombre d'idées. La principale modification concerne des frontières de plus en plus ouvertes et flexibles par la multiplication d'acteurs et de partenaires, imposant des transformations des modes de fonctionnement, de plus en plus décentralisés et horizontaux, dans un processus dynamique souvent difficile à appréhender, en particulier pour le système national de la recherche scientifique et de l'innovation. Par cette vision, les parties prenantes s'engagent dans des relations transversales ayant des effets les unes sur les autres dans le cadre de ce système, interagissent, et exercent une influence à différents degrés, notamment à travers la coopération où chaque partenaire va essayer de faire adopter l'approche qui correspond le plus à ses besoins. Ces partenaires représentent toutes les catégories qui peuvent soutenir et renforcer ce système, en apportant un soutien technique, financier, etc. Cela impose au système et ses composantes la prise en compte, de façon élargie, des attentes et besoins de son environnement, au-delà de la simple recherche de l'efficacité prescrit par le courant NPM, d'où l'intérêt de la théorie des parties prenantes en relation avec l'approche systémique dans le cadre de ce travail.*

Mots clés : *Gouvernance publique, Parties prenantes, Approche systémique, Nouvelle gestion publique, Coopération*

Internationalization of Scientific Research and Cooperation: Governance of the System from the Perspective of Stakeholder Theory

Abstract: *Over the past few decades, all components of the public administration have undergone transformations that have led to a reevaluation of several ideas. The main change revolves around increasingly open and flexible boundaries due to the proliferation of actors and partners, necessitating changes in operating methods that are becoming more decentralized and horizontal. This dynamic process is often challenging to grasp, particularly for the national system of scientific research and innovation. In this perspective, stakeholders engage in cross-cutting relationships that impact each other within this system, interact, and exert varying degrees of influence, notably through cooperation where each partner seeks to promote the approach that best aligns with their needs. These partners encompass all categories that can support and strengthen the system, providing technical and financial support, among other forms. This necessitates that the system and its components consider, in a broader sense, the expectations and needs of its environment, beyond the simple pursuit of efficiency*

prescribed by the New Public Management (NPM) paradigm. Hence, the relevance of stakeholder theory in conjunction with the systemic approach within the framework of this study.

Keywords: *Public Governance, Stakeholders, Systemic Approach, New Public Management, Cooperation*

1. Introduction

Comme dans toute organisation de grande taille, la gestion des relations entre les différents niveaux de sa gouvernance et entre ses acteurs, engendre une complexité qui se manifeste par la multiplication des échelles des interdépendances, c'est le cas du système national de la recherche et de l'innovation (SNRI). Le SNRI se définit comme un « *réseau d'institutions privées et publiques dont les activités et les interactions initient, modifient et diffusent de nouvelles technologies* » (Freeman, 1987, p.46), et qui nous fournit une parfaite illustration de la difficulté de la gouvernance publique. La coopération dans ce cadre, s'exerce dans un contexte soumis à une double exigence nationale et internationale, et sa gestion s'envisage par une vision à la fois transversale et globale.

Les enjeux de la coopération dans le SNRI sont importants, en particulier la coopération scientifique internationale, et pourtant, il n'existe que peu d'études et de recherches dans ce champ sur cet aspect, notamment dans son volet managérial. Ce thème a été abordé de manière plus ou moins explicite dans différentes communautés de recherche. On citera essentiellement Jacques Gaillard (1999) dans « la coopération scientifique et technique avec les pays du sud », et Gaillard et al (2001) dans « Les enjeux des migrations scientifiques internationales: De la quête du savoir à la circulation des compétences », Rémi Barré & al. (2007) dans « Management de la recherche : enjeux et perspectives », GIZ (2015) dans « la gestion des coopérations dans la pratique » ou encore Olga Navarro-Flores (2009) dans « le partenariat en coopération internationale : Paradoxe ou Compromis ? ».

Si ce travail se positionne dans un champ de recherche peu exploré en sciences de gestion, son objet cependant reste très développé dans cette discipline. La réussite de ces formes de coopérations est tributaire d'un ensemble de facteurs et de mécanismes dans le cadre de modes de gouvernance en pleine mutation et une organisation horizontale reposant sur une coordination globale dans le cadre d'un management vertical, et ce afin de faire face efficacement aux différents changements et à la concurrence mondiale. Ce domaine est choisi comme objet d'étude en raison de la synergie accrue entre l'université et son environnement, et en raison de la particularité que représente la coopération internationale considérée comme un sujet passionnant et controversé, mais peu étudiée en management.

L'analyse ci-dessous tente de fournir des éléments de réflexion sur les parties prenantes du SNRI avec un focus sur la coopération scientifique internationale et ses implications principales sur le plan organisationnel. Sous la pression des parties prenantes et dans un but de performance organisationnelle, les managers du SNRI devraient alors être capable d'aligner les priorités de ce système et les actions qui en découlent avec les besoins des parties prenantes.

Ainsi, ce travail s'articule autour de deux (02) sections. Nous tentons dans la première section d'analyser la complexité du SNRI sous l'angle de la théorie des parties prenantes et de positionner la gouvernance du SNRI, à travers notamment sa vocation multi-niveaux et multi-acteur, ainsi que son ouverture sur son environnement, en mettant l'accent sur la coopération scientifique internationale. Dans une deuxième section, nous réaliserons une comparaison des deux approches de la nouvelle gestion publique (NPM), un courant dont les principes ont largement inspiré les réformes du SNRI et le redéploiement de ses structures de gouvernance. Il s'agit de l'approche systémique et l'approche

instrumentaliste, avec une mise en évidence des principaux concepts de l'approche systémique en lien avec le NPM.

1. Le SNRI sous l'angle de la théorie des parties prenantes

2.1 La théorie des parties prenantes comme cadre d'analyse des composantes du SNRI et la coopération en particulier

L'ensemble des composantes de l'administration publique ont manifesté, ces dernières décennies, des transformations qu'ont conduit à réviser un certain nombre d'idées. La principale modification concerne des frontières de plus en plus ouvertes et flexibles par la multiplication d'acteurs et de partenaires, imposant des transformations des modes de fonctionnement, de plus en plus décentralisés et horizontaux, dans un processus dynamique souvent difficile à appréhender

Les changements institutionnels engendrés par les réformes varient de simples régulations à des réformes conséquentes, ce qui entraîne forcément des évolutions organisationnelles appelant à de multiples transformations.

Par la coopération, le SNRI aujourd'hui est caractérisé par une gouvernance élargie à l'ensemble des parties concernées par la recherche scientifique et l'innovation, appelées par la suite parties prenantes ou stakeholders. En effet, plusieurs typologies des « parties prenantes » ont été proposées par les chercheurs (Ronald K. Mitchell, 1997).

Cette notion fait référence aux acteurs ayant des attentes et ayant un lien avec l'activité de l'organisation, la subisse ou l'influence. Par cette vision, les parties prenantes s'engagent dans des relations transversales ayant des effets les unes sur les autres, interagissent, et exercent une influence à différents degrés. L'activité de la recherche scientifique et de l'innovation implique de très nombreuses parties prenantes, exercent et agissent, avec des intérêts et des logiques très différents.

Ses mécanismes de gouvernance comprennent alors l'ensemble des arrangements passés avec les acteurs et les partenaires associés, qu'il serait judicieux de définir :

- Les « acteurs » internes ou externes, sont associés à la prise de décision et à la réalisation de la recherche scientifique et de l'innovation.
- Les « partenaires » représentent toutes les catégories qui peuvent la soutenir et la renforcer, en apportant un soutien technique, financier, etc.

Cela impose aux managers publics la prise en compte, de façon élargie, des attentes et besoins de leur environnement, au-delà de la simple recherche de l'efficacité prescrit par le courant de NPM, d'où l'intérêt d'évoquer la théorie des parties prenantes dans le cadre de ce travail.

Pour l'ensemble de ces raisons, nous avons distingué la théorie des parties prenantes des autres théories des sciences de gestion, longtemps controversée (Frooman, 1999), notamment si la « théorie des parties prenantes » a bien toutes les caractéristiques d'une théorie.

Freeman (1984) a été considéré comme étant à l'origine de la Théorie des Parties Prenantes dans son ouvrage « Strategic management : a stakeholder approach ». Il l'a défini comme « *tout groupe d'individus ou individu qui peut affecter ou peut être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* ».

Quant à Mintzberg (1999), il définit les parties prenantes comme « *tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui peut être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise* ».

Une autre définition plus générale, celle de la norme ISO 9000, qui qualifie les parties prenantes de parties intéressées, les définit comme « *personne ou groupe de personnes ayant un intérêt dans le fonctionnement ou le succès d'un organisme* ».

Une bonne gouvernance permet nécessairement de consolider et professionnaliser les métiers de la coopération en conformité avec les exigences des partenaires à cet égard et en conformité avec les meilleures pratiques internationales. Elle est également un facteur important dans le développement de la coopération scientifique afin d'améliorer la productivité des établissements de la recherche scientifique et de l'innovation, ainsi que des entités relevant de leurs champs de compétence.

2.2 Le SNRI et ses parties prenantes

Le schéma proposé ci-dessus, modélise de manière simple l'organisation du système national de la recherche et de l'innovation, en mettant en évidence le lien étroit avec les parties prenantes et la relation avec la coopération internationale. L'intérêt de cette représentation consiste à mettre en avant la relation entre les niveaux du SNRI.

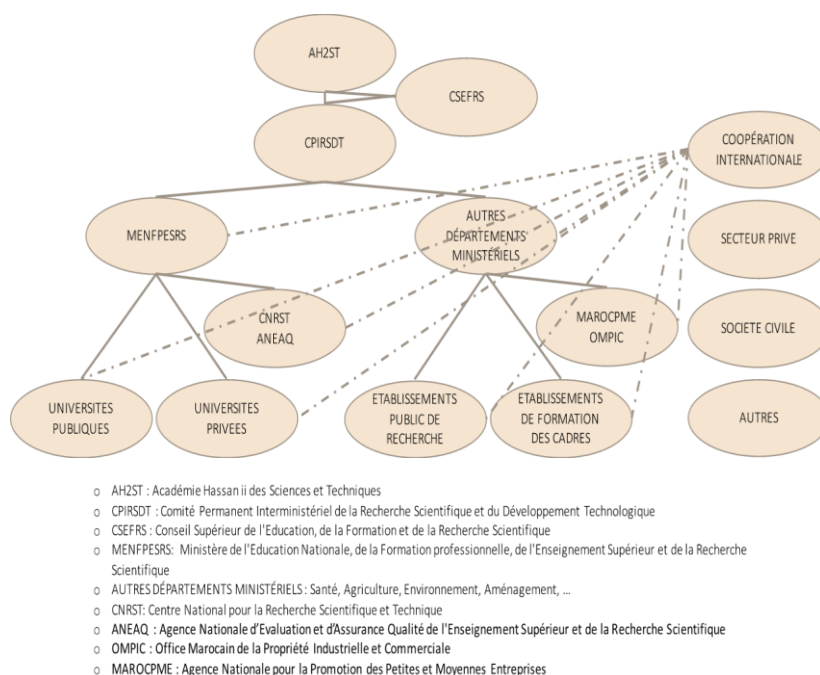


Figure n°1 : Composantes de la coopération internationale dans le SNRI

Les frontières entre acteurs du SNRI et partenaires sont ouvertes et difficiles à établir, ce qui en fait un système complexe à manager. On distingue alors, l'État orientant la régulation, le financement et la promotion, ses instances intermédiaires de programmation, et les universités et institutions publiques et privées en charge de la recherche et de l'innovation.

Cette organisation pose alors la question de la complexité de la gestion des projets de coopération. En effet, tout projet se caractérise par son résultat, par une forme de production, de livrable qui peut avoir ou non un effet tangible. Les projets de recherche ont un impact très indirect en tant que tel,

cette complexité se manifeste encore plus par des projets de coopération internationale qui fédèrent de nombreux acteurs de la recherche avec une implication plus ou moins forte (selon la volonté, les priorités, les situations et les motivations). Mettre sur pied des projets en collaboration avec des partenaires du monde entier constitue alors un défi de taille, d'un point de vue manageriel et organisationnel.

Comme la plupart des projets, les projets qui découlent de la coopération scientifique internationale poursuivent des objectifs prédéfinis, selon des critères préétablis, et où le coordonnateur de projet joue un rôle majeur et où la relation projet-acteur est très forte. Partant de ces constats, des formes organisationnelles ont vu le jour pour l'appui et l'accompagnement des participants marocains aux projets de recherche internationaux, notamment les projets de recherche européens.

3. Approche systémique en lien avec le NPM

3.1 Comparaison des deux approches de la NPM

Les recommandations de l'OCDE en la matière, préconisent l'élaboration de réformes plus globales, ce qui nous interpelle sur les approches du NPM. En effet, selon les travaux de Serge Huteau (2006), il existe deux approches, une approche dite instrumentaliste et une autre dite systémique dont distinguent les caractéristiques dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°1 : Les caractéristiques des deux approches du NPM

	Approche instrumentaliste	Approche systémique
Contexte	Incertitudes et risques modérés	Incertitudes et risques modérés
	Répartition claire des tâches entre les intervenants	Partenariat entre administration, milieux d'affaires, société civile
	Pressions visant à réduire les dépenses publiques	Mondialisation
	Pressions exercées par le marché (transparence, anticorruption)	Pressions en faveur de la crédibilité et de la fiabilité
Points essentiels	Structure de prestation des services	Dispositions de gouvernance
	Ciblage sur la gestion	Ciblage sur la politique
	Incitations à l'efficacité	Incitation à l'efficacité
	Souplesse/autonomie	Perspectives communes pour l'ensemble de l'administration
	Ciblage sur le client	Ciblage sur les citoyens
	Spécialisation	Intégration, coordination (horizontale, verticale)
	Efficacité / responsabilisation opérationnelle	Efficacité – impact macroéconomique / responsabilisation
	Ciblage sur la production	Ciblage sur les résultats
	Ciblage sur le court terme	Ciblage sur le long terme
	Agence à vocation unique	Ministère polyvalent
	Différenciation des problèmes/programmes	Problèmes/programmes interdépendants

	Amélioration sur le plan de l'efficacité et des services	Gestion des risques et encouragement à l'innovation
Problèmes	Faible efficacité macroéconomique	Conciliation des différentes approches/valeurs
	Esprit de cloisonnement	Création d'une capacité d'adaptation aux problèmes nouveaux
	Manque de coordination	Création de nouveaux partenariats entre les parties prenantes
	Faiblesse dans la gestion des risques	

Source : adapté de S. Huteau, 2006, « Le management public territorial », Editions du Papyrus, p21-22

Dans cette perspective, il serait judicieux de s'atteler sur l'approche systémique pour mieux comprendre un mode de fonctionnement et d'action traditionnel fondé sur des conceptions mécanistes réductrices.

Nous considérons que l'apport de la notion de « système » réside dans les possibilités d'analyse d'un champ complexe caractérisé par des interactions et des interdépendances entre ses différents composants et avec son environnement. Il est étudié quant à sa finalité et à son fonctionnement. Un système peut être divisé en systèmes plus petits, la relation entre ses différentes composantes s'établit dans une structure de gouvernance d'ensemble multiniveaux et multi-acteurs.

Il faut d'abord définir ce que c'est un système. Un système est communément accepté et défini comme un ensemble d'éléments en interaction dont la raison d'être est la réalisation d'un ou plusieurs objectifs. Par système nous entendons l'idée d'organisation vue comme caractéristique fondamentale des phénomènes organisés, le système en question est étudié en le plaçant dans son environnement et en l'abordant dans sa globalité et sa complexité. Cette logique est fondée sur une approche dite systémique.

Ainsi, la définition de P. Juignet (2015) nous semble intéressante dans ce cadre, où il définit un système comme « un modèle qui considère un ensemble d'éléments en interaction dynamique, ce qui permet de rendre compte des caractéristiques et la stabilité de la réalité étudiée, ce modèle est plus ou moins formalisé selon les cas ». Une autre définition nous semble également intéressante et un peu plus complète, celle de F. Le Gallou (1992) qui définit un système comme « un ensemble, formant une unité cohérente et autonome, d'objets réels ou conceptuels (éléments matériels, individus, actions...) organisés en fonction d'un but (ou d'un ensemble de buts, objectifs, finalités, projets...) au moyen d'un jeu de relations (interrelations mutuelles, interactions dynamiques...), le tout immergé dans un environnement ». A partir de ces définitions trois mots importants ressort : globalité, interactions et rétroactivité. Ces mots sont les principaux concepts de l'approche systémique.

3.2 Approche systémique pour un SNRI multi-niveau et multi-acteur

La dimension coopération de la gouvernance publique impose une forme de gestion impliquant différentes composantes, il s'agit essentiellement de type d'organisation (Proulx, 2006) caractérisé par une gestion transversale, avec une multiplicité d'intervenants, créant de nouvelles contraintes d'ordre organisationnel auxquelles font face les managers publics (de la coopération), relatives aux mécanismes de pilotage et de gouvernance de la coopération. On peut citer essentiellement « l'insuffisance de coordination et d'intégration entre les différentes structures et parties prenantes

dans le domaine de la recherche scientifique » (UNESCO, 2012). D'où l'intérêt d'une approche systémique, dans laquelle, le dynamisme de la relation résulte de l'interaction des sous-systèmes entre eux et de chacun d'eux avec l'environnement.

Ce modèle est utile pour poser un diagnostic complet sur une organisation puisqu'il met l'accent sur les différents sous-systèmes constituant l'environnement de la recherche scientifique : raison d'être, structure, gestion (Proulx, 2006). Ainsi, le système de la coopération scientifique s'insère dans un système plus grand, et fait partie intégrante, des activités du système national de la recherche scientifique et de l'innovation. Il s'agit donc d'un sous-système finalisé avec pour but de mettre en œuvre les éléments des orientations d'une stratégie globale de la recherche scientifique et de l'innovation. Pour Jacques Gaillard (2003), la notion de Système National de Recherche est au cœur des usages pour analyser ces environnements. Ce concept a été développé, notamment grâce aux travaux basés sur la théorie de l'agence, en mettant l'accent sur ses trois fonctions principales, à savoir l'orientation, l'intermédiation et l'opérationnalisation.

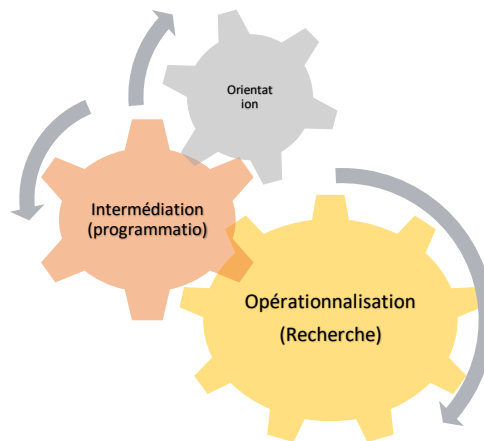


Figure n°2 : Les trois fonctions principales du SNRI

Ces trois fonctions sont portées par les acteurs des différents niveaux du SNRI. Il s'agit d'une structure de gouvernance multiniveaux et multi-acteurs à trois niveaux orientant et encadrant les missions et les activités des acteurs de la recherche et donc de la coopération. C'est dans la gouvernance du SNRI que celle de la coopération scientifique va exister sous la forme d'une gestion de ses fonctions.

L'approche systémique s'inscrit alors comme un outil permettant d'appréhender la dynamique de la coopération au sein du SNRI à travers la compréhension de son évolution, de son organisation et de son fonctionnement. Elle constitue donc un point central, en relation avec une complexité qui se manifeste dans une déclinaison dans les différents niveaux de gouvernance, avec à la fois une verticalité et horizontalité de traitement des questions liées à la coopération scientifique se partagent les conséquences, en raison des liens d'interdépendances, sur l'ensemble des composantes du système.

A titre de rappel, les trois niveaux en question sont :

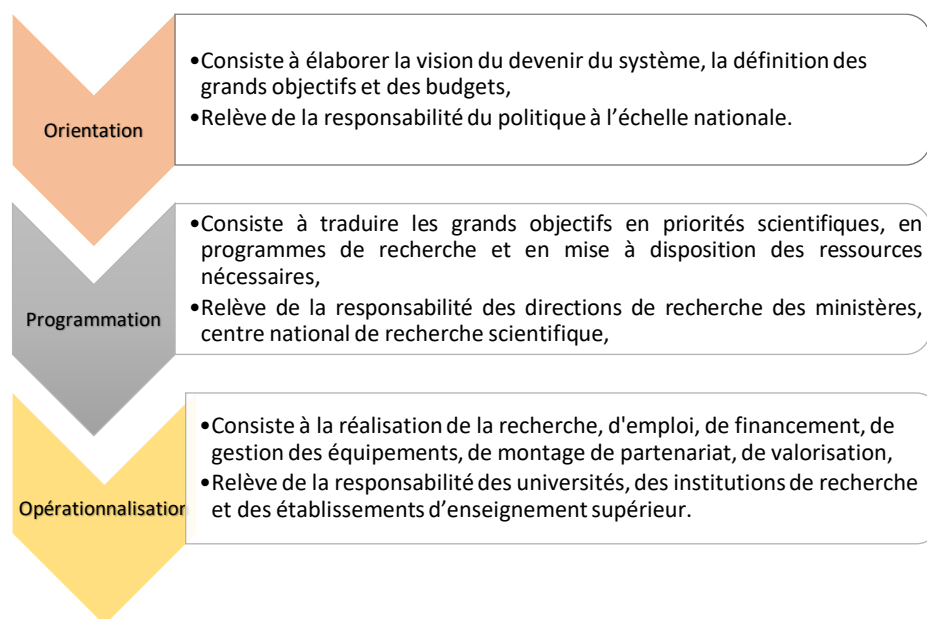


Figure n°3 : Les trois niveaux du SNRI

Considérer la question de la coopération scientifique comme un élément d'un ensemble plus vaste, celui de la recherche scientifique en général, revient à l'aborder de la même façon que le SNRI, c'est-à-dire, comme une structuration dynamique de trois niveaux, comportant chacune ses propres caractéristiques.

3.3 Principaux concepts de l'approche systémique en lien avec le NPM

Le lien entre la nouvelle gestion publique et l'approche systémique a été établi par plusieurs chercheurs¹ qui se sont penchés sur cette discipline. Il se manifeste en particulier au niveau de ses principaux concepts, en lien avec notre objet d'étude, comme expliquer dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°2 : Principaux concepts de l'approche systémique en lien avec le SNRI

Ouverture	Caractériser le SNRI comme un système ouvert ² présente un grand intérêt pour son analyse. Ce système est attentif aux évolutions de son environnement régionales, nationales et internationales et a évolué ces dernières années pour s'y adapter. Cela permet de le percevoir dans sa relation fonctionnelle avec son environnement pour bien comprendre la réalisation des activités de la recherche scientifique et de l'innovation et donc de la coopération internationale. Il est donc nécessaire de cerner son fonctionnement selon une perspective descendante. La recherche de relations de coopérations et partenariats avec les parties intéressées confirme l'ouverture du SNRI, ce qui implique le dépassement de ses frontières internes et externes.
-----------	---

¹ Les principes de l'approche systémique figurent essentiellement dans les travaux de plusieurs chercheurs (Norbert Wiener, Claude Lévi-Strauss, Ferdinand de Saussure, Émile Benveniste, Ludwig von Bertalanffy, ...), notamment du courant structuraliste, et de domaines scientifiques très différents comme la biologie, la linguistique, les sciences sociales, etc.

² Les théoriciens de la contingence structurelle montreront l'importance de l'adaptation de la structure de l'organisation à son environnement.

Totalité	L'analyse du système de la coopération internationale du SNRI se fait par une vision globale et holistique, en le considérant comme une composante active au sein d'un plus grand tout (extension à d'autres parties prenantes). La coordination entre ses composantes et entre leurs activités devient alors un facteur déterminant, influençant directement ses résultats. Il sied de rappeler que l'efficacité de l'une de ses composantes ne garantit en aucun cas, l'efficacité de l'ensemble.
Interaction	Pour mieux comprendre et traiter le système de la coopération scientifique internationale, il faut le situer dans le cadre de ses relations avec les éléments qui agissent sur lui. Ce système fait partie intégrante du SNRI, un système particulièrement complexe et paradoxal. Ce dernier dispose d'un ensemble de moyens et de ressources dans le cadre d'une organisation qui varie d'une entité à l'autre, au sein du même système. Bien évidemment, il possède des systèmes parallèles et horizontaux et la structure effective se trouve constituer de deux système formelle et informelle. L'étude de son fonctionnement peut se faire par l'approche systémique qui tend ainsi à le placer dans son contexte d'insertion et en prêtant une attention particulière aux interdépendances de ses composantes ainsi qu'aux relations avec ce contexte pour en comprendre le fonctionnement.
Rétroaction	L'analyse systémique met l'accent sur les effets en retour de l'interaction des composantes du système. Les enjeux de la gouvernance des activités de la coopération scientifique ont un impact direct sur les activités de la recherche et de l'innovation, elles visent, entre autres, à exploiter les facteurs qui conduisent au succès, les collaborations générées par les projets de recherche et d'innovation.

En effet, cette analyse permet de tenir compte de ces concepts et particulièrement ses mécanismes d'interaction et de rétroaction³ qui priment sur la prise en compte de ses éléments constitutifs eux-mêmes. La causalité n'est donc pas linéaire, mais circulaire.

Cette approche met l'accent sur le nombre d'états que peut revêtir ce système et mesure sa variété où le tout émerge de la complexité du système. En règle générale, plus un système est varié, plus son contrôle est difficile et ne pourra être que partiel. Cette approche fournit donc une vision dynamique du SNRI, notamment à travers l'identification des interdépendances entre les éléments qui le composent.

4. Conclusion

Le Système marocain de la recherche et de l'innovation comme tout autre système national de gouvernance publique est appelé à s'adapter à son environnement par l'adaptation de ses structures. Partant de l'ensemble de ses évolutions et ses réformes, notamment vers plus d'ouverture qui a eu comme conséquence de revoir en profondeur son fonctionnement par un certain nombre de mesures pour une plus grande efficacité. En effet, sa nécessaire modernisation par les différentes réformes en

³ Cette interdépendance entre l'environnement et le système est mise en avant dans la théorie de la dépendance en ressources.

quête de la performance a été guidée par les principes de la nouvelle gestion publique (NPM). Ce courant est favorable aux nouvelles pratiques et formes organisationnelles pour améliorer l'efficacité de l'action publique. Ses principes visent la performance de gouvernance publique par une gestion orientée "résultats" (Pettigrew, 1997), et impliquant des parties prenantes diverses. L'introduction de ces transformations mettent les managers publics au centre de la gouvernance publique.

Il faut préciser qu'en marge de l'organisation traditionnelle de l'administration publique, de ses entités et de ses pratiques managerielles, des formes organisationnelles se développent en interne, invitant à de nouvelles formes de proximité, s'appuyant sur la mobilisation de compétences de ses gestionnaires, telle est la conséquence de l'ouverture du SNRI et son impact sur ses modes d'organisation et sa gestion du travail.

Notre analyse de la gouvernance du SNRI, et particulièrement celle de la coopération scientifique internationale, dans ce travail nous a conduit à considérer l'importance du rôle incontestable que jouent ces modes d'organisation, notamment dans l'amélioration du nombre et de la qualité de la participation aux programmes et projets de recherche. Comme expliqué dans ce travail, les structures mises en place dans le cadre d'une coopération internationale, justifiée par un besoin de flexibilité, favorisent la responsabilisation et la motivation de managers publics, et dont les rôles et les fonctions se présentent comme un élément fondamental de la gestion par résultats (Peters et Pierre, 2004). Une gestion favorisant l'autonomie et le pouvoir de décision dans le cadre d'un processus de reddition de comptes (Hood, 1991).

Partant de la conviction que dans le champ des pratiques d'appui, comme tout autre champ, la question de l'emploi des compétences n'échappe pas à la règle, d'où le besoin de compléter cette analyse par celle de l'emploi des compétences. Ce travail est nécessaire dans la mesure où la multiplication des réformes qui s'ensuivent et leurs principales transformations renforcent la nécessité de la composante ressources humaines et particulièrement la composante compétence.

Si le rôle des managers publics est considéré comme moteur par la nouvelle gestion publique (Boston, 2011), celui des managers de la coopération scientifique est fondamental pour l'amélioration des conditions de participation des chercheurs marocains aux projets de recherche internationaux. Le contexte d'action particulier de la coopération scientifique, favorise le développement de compétences spécifiques, permettant aux managers publics de faire face aux exigences des parties prenantes engagés en particulier dans des projets de recherche et d'innovation nécessitant la mobilisation d'acteurs habitués à évoluer dans de ce type de contexte et d'activités hautement créatives et innovantes.

Bibliographie

- Barre, R., & al. (2007). *Management de la recherche: enjeux et perspectives*. De Boeck.
- Boston, J. (2011). *Basic NPM ideas and their development*. In T. Christensen & P. Lægreid (Eds.), *The Ashgate Research Companion to New Public Management* (Farnham: Ashgate).
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: a Stakeholder approach*. Pitman.
- Frooman, J. (1999). *Stakeholder Influence Strategies*. *Academy of Management Review*, 24(2), 191-205.
- Gaillard, A.M., & Gaillard, J. (2001). *Les enjeux des migrations scientifiques internationales: De la quête du savoir à la circulation des compétences*. *Revue Tiers Monde*, 707-709.
- Gaillard, J. (1999). *La coopération scientifique et technique avec les pays du Sud: Peut-on partager la science?* Edition KARTHALA.

- Gaillard, J. (2003). *Overcoming the Scientific Generation Gap in Africa: An Urgent Priority. Interdisciplinary Science Reviews*, 15-25.
- Giz GmbH. (2015). *La gestion des coopérations dans la pratique*. Springer Gabler.
- Hood, C. (1991). *A public management for all seasons? Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Huteau, S. (2006). *Le management public territorial*. Editions du Papyrus.
- Juignet, P. (2015). *Le psychisme humain*. hal-03180176v2.
- Le Gallou, F., & Bouchon-Menier, B. (1992). *Systémique, Théorie et applications*. Gesta.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). *Safari en pays stratégie*. Village Mondial.
- Mitchell, R.K. (1997). *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the Principle of Who or What Really Counts. Academy of Management Review*.
- Navarro-Flores, O. (2009). *Le partenariat en coopération internationale: Paradoxe ou Compromis?* Presses de l'Université du Québec.
- Peters, B.G., & Pierre, J. (2004). *The Quest for Control: Politicization of the Civil Service*. Routledge.
- Pettigrew, A. (1997). *Le new public management conduit à un nouveau modèle hybride public-privé. Revue française de gestion*, 115, 113-120.
- Proulx, D. (2006). *Management des organisations publiques: théorie et applications*. Presses de l'Université du Québec.
- Kast et Rosenzweig. (1985). *L'organisation comme un système ouvert, c'est-à-dire en relation dynamique avec son environnement*.
- UNESCO. (2012). *Les réformes des systèmes de gouvernance dans l'enseignement supérieur au Maroc*.