

**MOTIVATIONS INDIVIDUELLES ET CONCILIATION DE LOGIQUES  
INSTITUTIONNELLES MULTIPLES : LEÇONS TIREES D'UNE COMPARAISON DE LA  
GESTION DE 3 EQUIPEMENTS UNIVERSITAIRES PARTAGES EN BRETAGNE**

Audrey TREMEAU

CREM UMR CNRS 6211, Institut de Gestion de Rennes-IAE, Université de Rennes 1

audrey.tremeau@univ-rennes1.fr

**Résumé**

L'article s'intéresse à la diversité des pratiques de gestion d'équipements partagés universitaires. Une compréhension de cette diversité est proposée à travers une lecture institutionnelle couplée au concept de motivation. Les équipements partagés sont des organisations hybrides combinant plusieurs logiques institutionnelles potentiellement contradictoires. Il apparaît qu'en l'absence de règles de gestion définies et en présence d'un contrôle institutionnel faible et dispersé, le responsable concilie, selon ses motivations, ces différentes logiques institutionnelles. L'article a trois objectifs : 1) un objectif managérial : apporter une vision RH, centrée sur les motivations de l'individu, à l'explication de la diversité des équipements partagés, 2) un objectif théorique : apporter un niveau d'analyse individuel de la conciliation des logiques institutionnelles grâce à une perspective RH, 3) un objectif stratégique : fournir des leviers d'action possibles aux directions universitaires pour mieux gérer le parc d'équipements à l'échelle stratégique.

**Mots clefs**

Logiques institutionnelles, Equipements partagés, Motivation

## INTRODUCTION

Le constat à l'origine de ce travail, est celui de la gestion hétérogène d'équipements partagés dédiés à la recherche (« shared facilities ») au sein d'une université. Cette situation a pour conséquence, à l'échelle de la direction universitaire, l'absence de vision stratégique quant au parc d'équipements et la difficulté à prévoir les besoins de personnel sur ces équipements, dans une démarche de GPEC.

La littérature portant sur les équipements partagés ou « plateformes technologiques » (PFT), constate la diversité de PFT (Aggeri, Le Masson, Branciard et Peerbaye, 2007), mais à notre connaissance, aucun travail n'a étudié avec plus de précisions les liens entre la variable humaine et la diversité de gestion des équipements. Or, de nombreux chercheurs en sociologie, ont montré l'impact de l'introduction de ces équipements et des contraintes associées (gestion commerciale, temps supplémentaire à consacrer aux utilisateurs...) sur le travail du chercheur (Hubert, 2007 ; Jouvenet, 2007 ; Vinck, 2006, 2005). La gestion des équipements ne doit donc pas selon nous, s'envisager comme naturelle, mais au contraire comme construite par les acteurs.

D'autre part, la gestion de ces équipements s'opère dans un contexte institutionnel multiple. Premièrement, l'équipement est acquis avec un objectif de soutien à la recherche d'excellence et de formation d'étudiants. Deuxièmement en concordance avec la troisième mission de l'université, l'équipement doit contribuer aux démarches de R&D des entreprises locales. Enfin, la situation budgétaire des universités contraint les managers de PFT à assurer le financement du fonctionnement de l'équipement (achat de consommables, frais de maintenance) par une ouverture facturée aux utilisateurs<sup>1</sup>. Trois logiques institutionnelles sont donc à concilier : 1) recherche d'excellence et formation, 2) aide au développement des entreprises locales et 3) équilibre financier. Les PFT académiques sont donc des organisations « hybrides » (Battilana et Dorado, 2010), combinant plusieurs logiques institutionnelles. Toute la question est de savoir comment le manager de PFT arbitre entre ces trois logiques institutionnelles. Nous proposons donc une clef de lecture néo-institutionnelle de la diversité de gestion, selon laquelle, dans tout contexte contraint, l'acteur détient une capacité d'action lui permettant de formuler une réponse stratégique aux différentes pressions institutionnelles. Toutefois, la théorie institutionnelle s'est peu intéressée aux facteurs individuels psychologiques de réponse, au profit de facteurs organisationnels ou environnementaux, de sorte qu'un gap théorique reste toujours à combler (Battilana, 2006).

Cet article a donc trois objectifs : 1) un objectif managérial : apporter une vision RH, centrée sur les motivations de l'individu, à l'explication de la diversité des PFT, 2) un objectif théorique : apporter un niveau d'analyse individuel de la conciliation des logiques institutionnelles grâce à une perspective RH, 3) un objectif stratégique : fournir des leviers d'action possibles aux directions universitaires pour mieux gérer le parc d'équipements à l'échelle stratégique.

Ce papier est construit autour de trois points. Dans un premier temps, nous revenons sur l'évolution de la recherche académique et plus particulièrement, sur l'instrumentation accrue. Nous expliquons l'apport de l'approche institutionnelle couplée aux travaux de psychologie sociale pour comprendre les motivations individuelles à l'origine du type de gestion des équipements partagés. Dans un deuxième temps, nous présentons les résultats tirés de l'étude de trois cas, mettant en évidence le lien entre les motivations des managers de PFT et le type

---

<sup>1</sup> Ainsi, la logique d'équilibre financier nécessitant une ouverture aux utilisateurs publics et privés et celle d'aide au développement des entreprises locales, peuvent se recouper dans leur processus de mise en œuvre.

de gestion exercée. Enfin, nous discutons de la nécessaire évolution de la GRH à l'université, pour soutenir le management stratégique du parc d'équipement.

## **1. INSTRUMENTATION ACCRUE DE LA RECHERCHE ET APPORT DE L'APPROCHE INSTITUTIONNELLE COUPLEE A LA PSYCHOLOGIE SOCIALE POUR COMPRENDRE LA DIVERSITE DE LEUR GESTION**

### **1.1. Instrumentation accrue de la recherche**

Ces quinze dernières années, sous l'effet de progrès technologiques, la recherche s'est de plus en plus instrumentalisée, en particulier en sciences du vivant (Pigeyre et Valette, 2006 ; Gaudillière, 2000 ; Mangematin et Peerbaye, 2004). Or, le désengagement financier des universités et organismes de tutelles a poussé les chercheurs à imaginer des méthodes de financement alternatives (Bozeman, Fay et Slade, 2013). Pour acquérir des équipements pouvant atteindre le million d'euros, nombre d'entre eux, optent alors pour le montage d'une « plateforme technologique », ou équipement partagé. Le principe est que les fonds nécessaires à l'acquisition d'équipements, sont octroyés à la condition que leur accès soit ouvert, à tout utilisateur extérieur<sup>2</sup>. Cette ouverture facturée doit d'une part, assurer que cet équipement sera bien utilisé et non laissé sous une bâche... D'autre part, elle doit permettre de financer l'entretien de l'équipement. Une PFT se distingue donc d'un laboratoire classique, en ce qu'elle a pour obligation d'ouvrir l'accès de ses équipements à la communauté académique et industrielle (laboratoires des mêmes organismes, autres organismes, PME et grandes entreprises). Le concept de plateforme technologique désigne ainsi un « Ensemble d'instruments et d'équipements inter-reliés nécessaires pour mener à bien la recherche » (Genet, Mangematin, Aggeri et Lanciano-Morandat, 2007). Plus que de simples instruments, les PFT comprennent également « des compétences de chercheurs, d'ingénieurs et de techniciens attachés à la conception et à la réalisation d'expérimentations, à la validation de protocoles, voire à la mise au point et au co-développement de technologies, en vue de répondre à des questions de recherche » (Aggeri et al., 2007). Ainsi, une plateforme technologique doit se comprendre comme un couplage de ressources matérielles (équipements) et humaines (expertise) au service de la recherche. En conséquence logique de la création de ces plateformes, les partenariats de recherche autour de l'équipement se multiplient. Ils peuvent être deux types : public-public et public-privé. Ils peuvent porter sur une collaboration de recherche autour de l'équipement, menant à une publication commune et étant facturée à un tarif avantageux, (du fait de cette publication) ; ou sur une prestation de services, déclinée en mise à disposition de l'équipement ou en analyse d'échantillons, qui se traduit uniquement par un gain financier pour la PFT.

L'hétérogénéité des PFT, en termes de statut juridique, de forme organisationnelle, d'activités, de gouvernance, a été constatée dans la littérature (Genet et al., 2007 ; Aggeri et al., 2007 ; Peerbaye et Mangematin, 2005). Toutefois, les travaux ont opéré ce constat au regard de plateformes publiques et privées, et non en se concentrant uniquement sur les PFT publiques. D'autre part, le niveau d'analyse reste organisationnel. Nous proposons donc ici, une vision micro à l'explication de la diversité de la gestion des PFT académiques.

---

<sup>2</sup> Les fonds sont octroyés de manière non réursive, sur appel d'offre, par l'Union Européenne (FEDER), l'Etat (ANR, Investissements d'Avenir) ainsi que par contrats signés entre l'Etat et les régions (CPER).

## **1.2. Apport de l'approche institutionnelle couplée à la psychologie sociale pour comprendre la diversité de la gestion des PFT académiques**

La diversité organisationnelle peut être expliquée à l'aide de la théorie néo-institutionnelle. Ses développements récents reconnaissent que face à la présence de multiples attentes institutionnelles, potentiellement contradictoires, au sein d'un champ (Pache et Santos, 2010, 2012)<sup>3</sup>, chaque organisation peut répondre de manière individuelle (Pache and Santos, 2010) en fonction de ses valeurs et intérêts. Chaque organisation ayant ses propres valeurs, l'hétérogénéité serait donc expliquée. Différents types de réponse organisationnelle ont ainsi été identifiés par Oliver (1991) : 1) l'acquiescement, qui consiste à adopter de manière passive les différentes logiques ; 2) le compromis, qui renvoie à une conformité partielle aux pressions, 3) l'évitement, qui consiste à se détourner de la nécessité de se conformer ; 4) la défiance qui est un rejet explicite de l'une des exigences institutionnelles. 5) la manipulation, réponse la plus agressive, qui consiste à altérer le contenu d'une pression ou à influencer ses promoteurs. Au regard de ce cadre théorique néo institutionnel, l'hétérogénéité des PFT pourrait donc être expliquée par les réponses individuelles de chaque PFT aux mêmes pressions institutionnelles. Comme énoncé plus haut, trois logiques institutionnelles sont à concilier au sein des PFT académiques. La première a trait à une mission classique de l'université : la recherche d'excellence et la formation d'étudiants. La seconde porte sur l'aide au développement des entreprises locales. La troisième concerne le respect de l'équilibre budgétaire de l'université. Ces différentes logiques sont diffusées à travers des dispositifs formels comme la loi et informels comme la culture (cf. annexe 1).

Les facteurs intervenant dans la manière de concilier plusieurs logiques institutionnelles restent encore à approfondir. Certains travaux (Oliver, 1991) ont suggéré l'impact de facteurs externes à l'organisation, d'autres ont envisagé des facteurs organisationnels (Pache et Santos, 2010), tels que le relai de ces pressions par les coalitions internes de l'organisation. Quelques rares travaux ont porté plus spécifiquement sur des facteurs individuels, comme la position sociale d'un individu ou son orientation temporelle (Battilana, 2006). Globalement, peu de choses sont connues sur les facteurs psychologiques individuels, moteurs de la réponse formulée aux pressions institutionnelles (Battilana et d'Aunno, 2009). Or, l'organisation est un construit social, basé sur le comportement humain (Bozeman, Fay et Slade, 2013). Ainsi le couplage de l'approche néo-institutionnelle à la psychologie sociale nous paraît fécond, théoriquement, pour étudier les micro-fondations de l'arbitrage entre différentes logiques institutionnelles. Plus précisément, ce sont les motivations à l'origine de la manière de concilier des logiques institutionnelles qui seront recherchées.

## **2. DESIGN DE LA RECHERCHE**

### **2.1. Problématique et modèle d'investigation**

Nous pouvons donc reformuler cette question de recherche :

QR : Quelles sont les forces motivationnelles des responsables de PFT affectant leur manière de concilier trois logiques institutionnelles : 1) Recherche d'excellence et formation

---

<sup>3</sup> Les attentes institutionnelles sont des modèles culturels qui apportent les principes organisant d'un champ (Pache et Santos, 2010) qui structurent les représentations et déterminent le comportement des participants d'un champ.

d'étudiants, 2) aide aux entreprises locales, 3) équilibre financier grâce à une ouverture facturée aux utilisateurs publics et privés ?

Nous formulons également cette proposition de recherche :

PR : Plus une logique institutionnelle est convergente avec une force motivationnelle interne, plus la réponse individuelle à cette pression sera convergente.

Le choix de cette problématique implique une conception de l'organisation, non pas, comme un ensemble de coalitions, en référence à l'organisation « politique » décrite par Cyert et March en 1963 (Pache et Santos, 2010), mais comme le reflet de la vision individuelle de son dirigeant. Cela est cohérent avec la structure simple de type entrepreneuriale (Mintzberg, 1983), qu'est une PFT, au sein de laquelle la gestion est personnifiée et le projet organisationnel fondé sur le projet du dirigeant. Nous retenons la définition de la motivation qui semble faire référence, celle de Vallerand et Thill (1993, p.18) : « Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ». Cette définition a le mérite de mettre en évidence le fait qu'un comportement est déclenché par une « force motivationnelle intérieure », qui dépend de caractéristiques personnelles liées à des besoins mais aussi de forces motivationnelles externes, liées à la situation. Cette définition est particulièrement cohérente avec notre cadre théorique, puisqu'elle intègre le poids des pressions institutionnelles et des motivations plus personnelles des responsables, comme facteurs déterminant leur réponse.

Nous pouvons donc résumer notre modèle d'investigation ainsi :

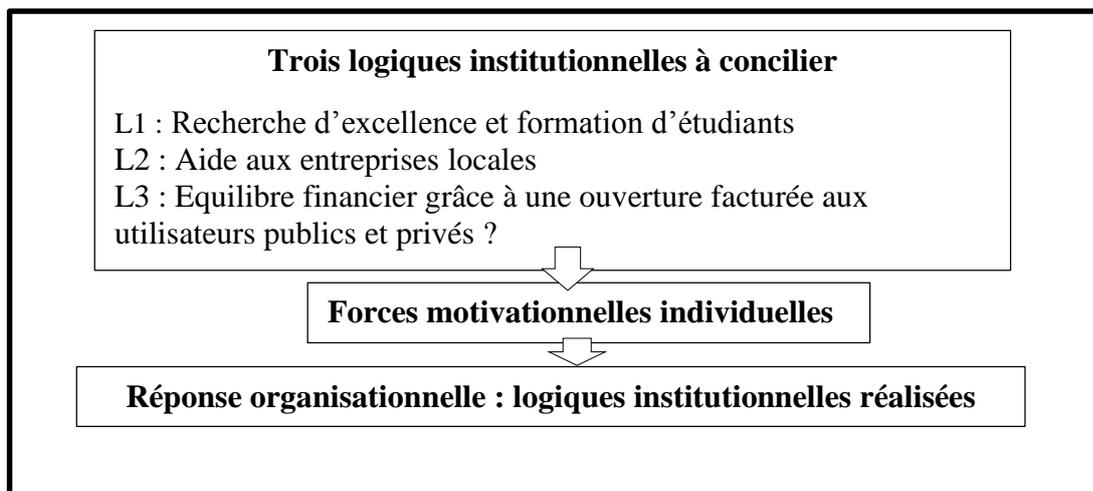


Figure 1 : Modèle d'investigation

## 2.2. Méthodologie

Notre recherche s'inscrit dans un paradigme épistémologique interprétatif et vise à comprendre le *sens* que les acteurs donnent à leurs actions (Muchielli, 1983). Afin d'étudier les motivations individuelles intervenant dans les modes de conciliation des logiques institutionnelles, une approche qualitative, par études de cas a été adoptée. Les études de cas multiples (Yin, 1984) permettent de comparer les façons de concilier les logiques institutionnelles et d'apprécier l'évolution dans le temps d'une organisation.

Trois équipements partagés universitaires et leurs responsables ont été étudiés de 2010 à 2013. Ils ont été sélectionnés sur un critère géographique afin de garantir une similitude du

contexte universitaire dans lequel les logiques vont être conciliées. L'université étudiée comporte 45 PFT dont 25 en sciences du vivant, domaine qui nous intéresse particulièrement. Des mails ont été envoyés à chaque responsable et 15 responsables (annexe 2) ont accepté de nous recevoir. Les trois responsables de PFT ont été interrogés mais aussi les responsables d'autres PFT, pouvant apporter leur vision des trois cas sélectionnés. Après une présentation de la PFT et du répondant, les questions portaient sur les activités réalisées sur la plateforme, la nature des partenaires, l'existence de difficultés de management, des exemples de situations critiques. Nous avons donc rencontré 15 des responsables de ces PFT et évoquons ici trois de ces quinze plateformes, cas qui nous paraissent être les plus fouillés et illustratifs de la manière dont les logiques institutionnelles ont été conciliées. En effet, certains responsables interrogés n'ont pas souhaité développer la situation de leur plateforme, et ont préféré évoquer celle des PFT voisines. D'autre part, les trois cas retenus représentent un échantillon théorique satisfaisant (Corbin et Strauss, 2008), puisqu'ils présentent différentes formes de conciliation de trois logiques en tension.

10 experts locaux et nationaux dans le domaine de la valorisation de la recherche publique, ont également été interrogés. La sélection des experts s'est faite grâce à la technique boule de neige : un premier expert avec lequel nous travaillons régulièrement nous a mis en relation avec d'autres experts, qui ont ensuite fait de même. Certains experts locaux, connaissant bien les plateformes sélectionnées, ont pu confirmer nos interprétations. D'autres experts, nationaux, ont pu donner un regard plus général et distancié des résultats. 25 entretiens ont été réalisés au final, soit environ 50 heures d'enregistrement, totalement retranscrites.

Les réponses des multiples informateurs sur les 3 plateformes finalement choisies ont été comparées. Des différences de substances entre les informateurs indiqueraient des biais dans la fiabilité des propos. Or, tous les propos ont convergé. D'autre part, des sources secondaires (rapports d'activités, plaquettes de communication) ont été étudiées pour saturer certaines informations. Toutes ces données ont été analysées de manière logico-sémantique (Mucchielli, 1991), par thématique : genèse de la PFT, raisons justifiant l'accession à la responsabilité d'une PFT, manière dont les logiques institutionnelles sont priorisées ; forces motivationnelles expliquant la conciliation ou non de ces logiques. Des études de cas ont été écrites pour chaque plateforme de 15 à 25 pages. Dans un deuxième temps, une analyse inter cas a été réalisée, comme le préconisent Yin (1984) et Eisenhardt, (1989), pour faire émerger des facteurs communs à la manière de concilier des logiques institutionnelles.

### **3. RESULTATS INTRA CAS, METTANT EN EVIDENCE LE LIEN ENTRE LES MOTIVATIONS DES MANAGERS DE PLATEFORMES ET LE TYPE DE GESTION EXERCEE**

#### **3.1. Cas n°1 : Un directeur de recherche sur une PFT en protéomique**

##### **3.1.1. Justification de l'accession à la responsabilité d'une PFT**

Monsieur A est responsable d'une plate-forme dédiée à l'analyse des Protéomes, qu'il a lui-même montée, en réponse à ses besoins personnels de recherche, en 2002. Elle compte 13 personnes. Cette PFT se caractérise par un montage juridique particulier puisqu'au départ, c'est une société anonyme qui est créée, gérée par la femme de Monsieur A, et au sein de laquelle ce dernier apporte ses compétences. Cette société traite les demandes des académiques et des industriels. Toutefois, lors d'un concours pour devenir directeur de recherche, Monsieur A ressent une tension : on lui reproche d'être devenu un commercial, de travailler pour le privé et de ne pas pouvoir justifier de publications académiques. Sentant sa

progression de carrière menacée, Monsieur A décide en 2006, de dissocier la société d'une PFT académique, dont il devient le responsable, et qui ne prend en charge que les projets de recherche académiques. La société, elle, dotée d'une équipe de recherche propre salariée, loue un temps d'accès aux équipements de la plateforme académique pour répondre à des problématiques et des projets de recherche émanant des industriels. Soulignons qu'en 2006, Monsieur A, devient directeur de recherche. La société n'existe plus aujourd'hui, après une liquidation judiciaire le 25/01/2012. Quoiqu'il en soit, seule reste la plateforme académique, qui n'a pas d'existence juridique propre, puisqu'elle est rattachée à une unité mixte de recherche UMR INSERM.

### **3.1.2. *Priorisation des logiques : quelles pratiques sur la PFT ?***

Monsieur A est directeur de recherche et perçoit la logique de recherche d'excellence et de formation d'étudiants comme son cœur de métier. Il est donc dans une réponse d'acquiescement. Toutefois, la création de la PFT s'accompagne de deux nouvelles logiques conflictuelles, celles de maintenir un équilibre financier par une ouverture facturée aux utilisateurs et d'aider au développement des entreprises locales.

Conscient de la nécessité de recouvrir ses coûts, Monsieur A adopte toutefois une stratégie de compromis (adoption partielle) quant à l'équilibre financier nécessitant une ouverture facturée aux utilisateurs. D'une part, l'ouverture est majoritairement consacrée aux collaborations de recherche, susceptibles de mener à des publications. Les prestations de services sont réduites à une mise à disposition de l'équipement après formation, par laquelle l'utilisateur réalise lui-même ses analyses, épargnant du temps au personnel de la PFT. D'autre part, l'ouverture est quasi exclusivement consacrée aux pairs. Une seule collaboration de recherche a été établie avec un fournisseur d'équipement allemand, dans le cadre d'une recherche technologique.

En ce qui concerne la logique d'aide au développement des entreprises locales, Monsieur A adopte une stratégie de défiance : aucune relation n'est nouée. Monsieur A estime que la réalisation de prestations de services pour le secteur privé, ne relève pas de son métier. Celles-ci étaient auparavant effectuées par la société anonyme. Il n'est pas contre l'idée de réaliser des collaborations de recherche avec le secteur privé local, mais l'occasion ne s'est pas présentée : il considère d'ailleurs cela peu probable du fait des politiques de propriété intellectuelle de nombreuses entreprises en biotechnologie.

### **3.1.3. *Identification des facteurs individuels justifiant la priorisation des attentes***

Les activités menées sur la PFT révèlent la manière dont les différentes logiques institutionnelles ont été conciliées par le responsable.

Ici, toutes les forces motivationnelles de Monsieur A convergent vers la défense de la logique initiale de recherche d'excellence et de formation. En effet, la trajectoire professionnelle de Monsieur A est clairement tournée vers la recherche : âgé d'une cinquantaine d'années, Monsieur A a effectué un doctorat en biologie, un post doctorat, est devenu chercheur, chargé de recherche et directeur de recherche INSERM. Le projet personnel de Monsieur A est de devenir un chercheur reconnu au niveau mondial et de convaincre de la valeur de la recherche technologique, qui lui permettrait de réaliser un défi personnel. Passionné par la recherche technologique, qui n'est hélas pas assez valorisée selon lui en France, il rêve de pouvoir être à la tête de la première future équipe de recherche technologique de l'INSERM. Démontrer qu'une équipe technologique peut publier dans des revues consacrées aux technologies appliquées aux sciences du vivant (notamment grâce à son partenaire équipementier) est pour lui une première étape indispensable pour convaincre son organisme de rattachement

l'INSERM de la création de ces équipes technologiques. En conséquence, ce projet personnel se traduit sur la PFT par un accent porté aux collaborations de recherche avec les pairs ou les équipementiers susceptibles de conduire à des publications scientifiques et technologiques. Monsieur A priorise une ouverture dédiée aux publications, car, cet output a une incidence directe sur sa progression de carrière. Par égard pour ses pairs, le volet « prestation de services » est réalisé mais réduit à son strict minimum : une mise à disposition, ne devant pas lui coûter trop de temps au détriment de la recherche.

D'autre part, Monsieur possède un goût pour l'entrepreneuriat et les relations avec le secteur industriel, (comme le démontrent sa participation à la création de la société et les prestations des services initiales réalisées pour l'industrie pharmaceutique). Toutefois, le regard de ses pairs semble avoir été prédominant dans son attitude finale concernant la réalisation de prestations de services pour le secteur privé. Accusé d'être devenu un commercial, Monsieur A, s'est senti dévaloriser par ses pairs et refuse désormais de réaliser des prestations de services pour le secteur privé. Il a d'ailleurs complètement intégré cette nouvelle logique :

*« Moi vivant, il n'y aura jamais de prestations de services ici [pour le privé]. Ce n'est pas notre métier. Je veux dire, nous on est évalué, en tant que chercheur et équipe de recherche, pour nos activités de recherche. (...) Ce n'est pas mon métier de faire de la prestation pour le privé, d'aller faire pire, comme je l'ai entendu, du démarchage. On nous demande de nous former pour aller faire du démarchage commercial. Ça n'est pas mon métier, d'aller sur les routes, pour me trouver des clients. » Monsieur A*

Ainsi, Monsieur A, a comme besoins, celui d'appartenance à un groupe académique, et de reconnaissance, qui justifient son refus de réaliser des prestations de services pour le secteur privé. De même, la réalisation de cette logique n'aurait pas, selon Monsieur A, d'impact positif sur sa carrière, comme l'expérience passée l'a démontrée. Enfin, Monsieur A estime qu'il n'est pas de ses compétences, d'exercer une activité commerciale. Ainsi, toutes ces forces motivationnelles ne conduisent pas Monsieur A à répondre positivement à la logique d'aide aux entreprises locales et d'ouverture pour des prestations de services, au secteur privé.

## **3.2. Cas n°2 : un ingénieur de recherche en histopathologie**

### **3.2.1. Justification de l'accession à la responsabilité d'une PFT**

Monsieur B est responsable d'une PFT spécialisée dans les études histopathologiques animales ou végétales, dotée d'un effectif de 6 personnes. Sa PFT a en effet été créée, en 2006, sous l'impulsion d'un anatomo-pathologiste (MCU-PH) et d'un directeur de recherche à l'INSERM, membres de la même unité UMR INSERM, appartenant à un ancien Institut Fédératif de Recherche, aujourd'hui Unité Mixte de Services. Cette PFT a été créée en réponse aux besoins d'équipes de recherches universitaires de cette IFR à laquelle elle est rattachée juridiquement.

Monsieur B est devenu responsable de cette PFT, après avoir candidaté et rencontré ses créateurs. La prise en charge de la PFT par Monsieur B, était une opportunité, saisie dans un tournant de sa carrière. Monsieur B souhaitait avoir son indépendance, car à l'époque ingénieur d'études, il dépendait d'un chercheur et ingénieur de recherche, sans pouvoir librement choisir ses thématiques. D'autre part, il regrettait que les mises au point de technologies dans le laboratoire, soient trop intériorisées par la personne en charge, si bien qu'à son départ, les connaissances se perdaient. Ce constat l'a motivé à gérer une PFT pour contribuer à la préservation des connaissances, et les mettre à la disposition de la communauté.

### **3.2.2. Priorisation des attentes dans la réponse individuelle : quelles pratiques sur la PFT ?**

Par son statut d'ingénieur d'étude puis aujourd'hui d'ingénieur de recherche, Monsieur B a pour mission de soutenir les chercheurs dans leurs travaux et participer, en tant que co-auteur aux différentes publications. La prise en charge de la PFT, ne représente pas, pour Monsieur B, un frein à la réalisation de cette mission, bien au contraire ; les collaborations avec des académiques, lui permettent de publier.

*« Il y a un gain au niveau publication par rapport à la plateforme. Ça me permet d'être cosignataire dans des publications, dans des domaines complètement différents. Si on analyse les publications que j'ai depuis la création de la plateforme, on s'aperçoit que mes publications, ça part dans tous les sens, c'est complètement hétérogène. ».* Monsieur B

Toutefois, Monsieur B se positionne dans une logique de soutien à la recherche d'excellence (push) plutôt que comme leader d'une recherche d'excellence (pull). La réalisation de cette logique s'opère donc avec compromis, c'est-à-dire de manière partielle.

La logique d'équilibre financier est adoptée (acquiescement) par Monsieur B, qui réalise à la fois de prestations de services (analyse et mise à disposition) avec les pairs et les privés (hors locaux) et des collaborations de recherche avec les pairs. Les collaborations avec le secteur privé sont plus rares, pour les mêmes raisons invoquées par Monsieur A. Toutefois, quelques collaborations sont menées avec des entreprises locales, ainsi que des prestations de services, révélant une réponse d'acquiescement à la logique d'aide aux entreprises locales.

### **3.2.3. Identification des facteurs individuels justifiant la priorisation des attentes**

Agé de 54 ans, Monsieur B a eu parcours professionnel composé de différentes étapes. Diplômé d'un IUT, il travaille comme laborantin au sein d'un laboratoire privé, pendant trois ans, avant d'intégrer un laboratoire du CHU. Il décide ensuite de partir avec Médecins sans frontières, dont il revient avec la volonté d'intégrer l'INSERM. Il réussit à devenir technicien INSERM, puis passe des concours internes et des formations diplômantes pour obtenir le niveau master. Il réalise ensuite un doctorat et devient ingénieur d'étude puis ingénieur de recherche. A travers son parcours, Monsieur B démontre une personnalité combative et ouverte à la nouveauté. La prise en charge de la PFT est pour lui source d'épanouissement personnel. Il peut à la fois publier avec des collaborateurs et développer une activité commerciale dont les gains financiers lui assurent le financement de l'entretien des équipements.

Dans le cas de Monsieur B, la logique initiale liée à la recherche d'excellence, bien que réalisée avec compromis, est renforcée par deux forces motivationnelles : l'impact sur la carrière et le jugement des pairs. En effet, Monsieur B est ingénieur de recherche et évalué sur ses publications. D'autre part, il ressent une vision positive des pairs envers cette production scientifique.

L'ouverture aux utilisateurs, avec pour souci d'assurer un équilibre financier, ainsi que l'aide aux entreprises locales sont deux logiques convergentes avec le projet personnel de Monsieur B. En effet, mal à l'aise en tant qu'ingénieur de recherche, au sein d'une unité de recherche classique, Monsieur B, réalise une envie personnelle, un défi, et s'identifie à un ingénieur d'affaires, ou un chef d'entreprise. Il s'est d'ailleurs formé en autodidacte à la gestion (marketing, gestion de la qualité, comptabilité, etc).

*« Ce qui fait que la vision que j'ai de la plateforme, c'est presque une vision de TPE. C'est que je me suis dit dès le départ et toute l'équipe s'est motivée dans ce sens-là : on offre une*

*prestation de services pour le public et on ouvre vers le privé. Alors l'intérêt de cette façon de faire, c'est que je me dis que l'objectif final, absolu, c'est de pouvoir être autonome financièrement.» Monsieur B*

Toutefois, Monsieur B reste « prudent » dans sa stratégie d'acquiescement, du fait du parce ressenti d'un jugement négatif de ses pairs quant à cette activité commerciale. De même, il garde en tête son mode d'évaluation basé sur les publications, qui n'incite pas véritablement à développer une activité uniquement dédiée à la génération de chiffre d'affaires.

*« C'est créer une petite entreprise, ce qui m'amuse assez mais on se pose toujours des questions, sur notre rôle. On est à quelle limite ? Est-ce qu'on ne peut pas rester académique ? Est-ce que ce n'est pas dangereux de partir vers le privé ? Moi, j'ai entendu ça, l'équipe de recherche qui disait, ah, mais telle plateforme, on ne peut pas travailler avec eux, parce que eux, ce qui les intéresse, c'est l'argent avec le privé, donc ils n'ont plus de temps à allouer aux académiques. Donc il y a ce risque-là, aussi. »*

### **3.3. Cas n°3 : un ingénieur de recherche en chimie analytique**

#### **3.3.1. Justification de l'accession à la responsabilité d'une PFT**

Agé de 37 ans, Monsieur C, ingénieur de recherche, indépendant de toute unité de recherche, est responsable d'une PFT spécialisée en chimie analytique. Sa création, en 1972, a été justifiée par l'apparition de nouvelles techniques de recherche et la volonté d'offrir à plusieurs laboratoires de l'Université de X, un « centre commun », sur lequel chaque chercheur en chimie, physique et biologie, pourrait trouver tous les équipements nécessaires à ses travaux. Dès l'origine le centre avait pour vocation d'être ouvert aux autres universités ainsi qu'aux laboratoires publics et privés. L'idée était d'économiser des coûts d'acquisition et de maintenance des équipements ainsi que du temps de manipulation aux chercheurs.

Cette PFT possède un historique particulier. A sa création, elle est dirigée par un professeur universitaire, qui est succédé, après son départ à la retraite en 1990, par un ingénieur de recherche, travaillant au centre depuis 1972. Au décès de cet ingénieur en 2007, l'intérim est assuré par un chercheur utilisant régulièrement les équipements du centre, puis un nouvel ingénieur de recherche (Monsieur C) qui se trouve être un ancien boursier de la PFT et élève de l'ingénieur de recherche décédé, est recruté en 2009, grâce au soutien du chercheur ayant assuré l'intérim.

La prise de responsabilité de cette PFT, par Monsieur C, correspondait à un besoin de sécurité. Après avoir réalisé sa thèse sur cette PFT, Monsieur C est parti travailler dans une entreprise privée en Allemagne, pendant 5 ans, puis a souhaité revenir dans la fonction publique, après une vague de licenciements. Le poste sur cette PFT correspondait à ses compétences. Il y avait aussi une dimension sentimentale très forte à candidater à la fonction, puisqu'il avait réalisé sa thèse sur cette PFT et souhaitait, dans une logique de don contre don, rendre ce qui lui avait donné par l'ingénieur de recherche décédé.

#### **3.3.2. Priorisation des attentes dans la réponse individuelle : quelles pratiques sur la PFT ?**

La PFT de Monsieur C a historiquement été créée, comme un centre de prestations de services, ouvert aux équipes de recherche publiques comme privées. Ce sont donc les logiques d'équilibre financier et d'aide aux entreprises locales qui étaient privilégiées. D'ailleurs, Monsieur C, a été recruté par l'Université de X, spécifiquement pour gérer la PFT, avec une

fiche de poste ne comprenant pas les publications, comme mode d'évaluation. De ce fait, il n'y pas de directeur de recherche parmi les 6 membres du personnel de la PFT et il n'y a pas non plus de programme de recherche interne. En conséquence, la PFT réalise essentiellement des prestations de services (uniquement des analyses) pour les pairs et dans une moindre mesure pour le privé (faible demande : environ 2 à 5%). Les collaborations de recherche sont très rares avec le secteur public et inexistantes avec le secteur privé. D'ailleurs, selon Monsieur C, la facturation des analyses aux équipes publiques de recherche, entraîne nécessairement dans l'esprit de ces dernières l'impossibilité d'une publication commune.

*« Le fait qu'il y ait une facturation, implique pour les personnes que l'on passe du côté... avant on était des copains, des collègues mais puisqu'on les fait payer, on n'est plus des collègues. On devient prestataire de services. » Monsieur C*

Toutefois, le personnel au sein de cette PFT (ingénieurs et techniciens) doit pouvoir justifier de publications pour évoluer. Ce besoin n'est pas ressenti par Monsieur C, qui se trouve déjà au plus haut niveau du grade de techniciens. Face à la difficulté culturelle de co-signer les publications pour lesquelles le centre a fourni des résultats d'analyse, Monsieur C a recherché une autre solution pour permettre au personnel de justifier d'une production scientifique. Monsieur C a donc fait appel à son réseau personnel, en invitant un ancien boursier de la PFT, à venir mener ses travaux de recherche technologique sur la PFT pour associer les collègues dans ses publications. Cette solution est idéale, puisque la PFT ne dispose pas de programme de recherche interne et que cela permet de maintenir le rythme des prestations de services fournies, l'activité dédiée à la production scientifique étant ainsi déléguée à cet invité.

### **3.3.3. Identification des facteurs individuels justifiant la priorisation des attentes**

La délégation de l'activité de recherche à un invité, ancien boursier sur la PFT, avec pour objectif de permettre au personnel d'évolution dans sa carrière, révèle l'esprit de corps existant au sein de la PFT. Cette décision est donc soutenue par le projet personnel de Monsieur C de rendre au centre, ce qui lui avait été donné.

La réalisation de prestations de services pour les partenaires public est renforcée par le ressenti du jugement positif des pairs, qui ont besoin, dans le cadre de leurs travaux, de prestations de services réalisées par la PFT. Cette activité est également convergente avec les compétences de Monsieur C : ingénieur de recherche ayant pour mission de soutenir les travaux des équipes de recherche. Enfin, cette activité répond au projet personnel de « don contre don » de Monsieur C.

## **4. ANALYSE INTERCAS**

### **4.1. Retour sur la question et la proposition de recherche**

Notre question de recherche visait à identifier les forces motivationnelles intervenant dans la combinaison des logiques institutionnelles par le responsable de PFT. Quatre grandes forces motivationnelles sont ressorties des études de cas : 1) le projet personnel, 2) le ressenti subjectif du jugement des pairs (autres chercheurs du domaine et collègues) quant à la réalisation des logiques, 3) le ressenti subjectif de l'impact de la réalisation de la logique sur la carrière personnelle, 4) le ressenti subjectif de la détention de compétences nécessaires à la réalisation de cette logique. Ces différentes sources de motivation illustrent différentes conceptions de l'homme : l'homme émotionnel à la recherche de l'hédonique, l'homme sociologique sensible aux normes diffusées par le groupe social auquel il appartient, l'homme

calculateur évaluant les gains tirés d'une action pour sa carrière et s'il dispose de compétences internes pour réaliser l'action.

L'analyse de cas révèle trois situations différentes, quant à la manière d'articuler les différentes logiques résumées dans le tableau ci-dessous :

	Logiques institutionnelles	Stratégie de réponse		
		Acquiescement	Compromis	Défiance
Cas 1	1. Recherche d'excellence 2. Aide aux entreprises locales 2. Equilibre financier grâce à une ouverture facturée	1	1	1
Cas 2	1. Recherche d'excellence 2. Aide aux entreprises locales 3. Equilibre financier grâce à une ouverture facturée	1 1	1	
Cas 3	1. Recherche d'excellence 2. Aide aux entreprises locales 3. Equilibre financier grâce à une ouverture facturée	1	1 1	

Tableau 1 : Synthèse des différentes conciliations des logiques institutionnelles

Nous suggérons au début de notre article, la proposition de recherche suivante : « Plus une attente institutionnelle est convergente avec une force motivationnelle interne, plus la réponse du responsable de PFT à cette pression sera convergente ». Les résultats montrent le rôle prédominant du ressenti du jugement par les pairs, pour la réalisation de la logique liée à la recherche d'excellence ce qui est cohérent avec l'idée que le responsable de PFT est avant tout un professionnel, appartenant à la communauté académique. De même, c'est surtout la convergence avec le projet personnel et les compétences ressenties qui, dans les cas étudiés, semble justifier la réalisation des logiques d'aide aux entreprises locales et d'équilibre financier (cas 2 et 3). La logique d'aide aux entreprises locales n'est pas réalisée sans le cas n°1 parce qu'aucun facteur motivationnel ne vient la soutenir. En d'autres termes, bien qu'institutionnellement encadré, un acteur peut, face à une logique institutionnelle adopter une réponse de refus, dès lors que ses forces motivationnelles convergent uniquement vers d'autres logiques institutionnelles.

	Facteurs motivationnels de la logique « recherche d'excellence »	Facteurs motivationnels de la logique « aide aux entreprises locales »	Facteurs motivationnels de la logique « équilibre financier »
Cas 1	Pairs, Carrière, Projet, Compétences	aucun	pairs
Cas 2	Pairs, Carrière, Compétences	Projet, compétences	Projet, Compétences
Cas 3	Projet, Pairs	Projet, compétences	Projet, Pairs, compétences

Tableau 2 : Synthèse des forces motivationnelles soutenant les logiques institutionnelles

A tout ceci, il convient néanmoins de rappeler que les différentes logiques institutionnelles sont en pratique relayées par différentes parties prenantes qui vont encadrer de manière plus ou moins contraignante les choix des responsables de PFT.

Tout d'abord, il ressort de manière commune aux trois PFT, que le contrôle financier est exercé de manière indirecte : l'université a un regard sur l'équilibre annuel des comptes. Il n'y a pas de sanctions (l'université en pratique, renfloue les PFT déficitaires) ni de réelles récompenses (les reliquats sont absorbés par l'université en fin d'année). L'université n'interviendra que lorsque la situation n'est plus « tolérable », mais ce seuil n'est pas défini explicitement.

En ce qui concerne le contrôle de l'ouverture réelle des plateformes aux utilisateurs publics et privés, le réseau bi-régional auxquelles les PFT sont affiliées, demande un rapport d'activités quant aux différents partenaires rencontrés. Les conclusions de ce rapport seront prises en compte dans la remontée, par le réseau, de demandes budgétaires à la région. De même, le réseau national IBISA<sup>4</sup>, (auquel la PFT 1 est affilié), exerce un contrôle sanctionnant puisque les PFT ne répondant pas au critère d'ouverture, ne peuvent bénéficier du label IBISA, permettant de candidater à des appels d'offres pour des équipements. Ainsi la non ouverture est théoriquement sanctionnée, mais il reste au responsable de PFT des marges de manœuvre pour définir son mode d'ouverture (type d'activité et de partenaires privilégiés). De plus, un grand nombre de répondants, a évoqué des cas de lobbying, des influences interpersonnelles, pour l'obtention de financements, qui viendraient nuancer la contrainte réelle exercée par ces deux types de réseaux.

D'autre part, pour les cas 1 et 2, les publications scientifiques sont évaluées par une commission scientifique spécialisée de l'INSERM, tous les ans et des résultats insuffisants sont sanctionnés par un refus de montée en grade. Dans le cas n°3, la fiche de poste du responsable, rédigée par la présidence de l'université, n'exige pas de publications. L'exigence de publication apparaît donc comme la contrainte la plus directe exercée sur les responsables de PFT rattachés à un laboratoire.

Enfin, l'examen du fonctionnement des comités de gouvernance révèle que le responsable de PFT est le décideur principal, toute partie prenante prenant part aux comités n'ayant qu'au mieux, un rôle consultatif. Or, la formation de PFT est de nature constitutive : des financements sont octroyés suite la réponse à un appel d'offre public ; à charge en suite, pour la PFT, de s'organiser comme elle l'entend. En l'absence de règles précises sur les pratiques à adopter (Goodrick et Salancik, 1996), il apparaît que tous les responsables disposent d'une véritable marge de manœuvre pour gérer leur PFT, comme ils le souhaitent, dans le respect, laissé à leur appréciation, des obligations de publications, d'équilibre budgétaire, ainsi que d'ouverture minimale aux partenaires.

#### **4.2. Discussion : nécessaire évolution de la GRH à l'université, pour soutenir le management stratégique du parc d'équipement.**

Ce travail montre l'impact des motivations individuelles dans la définition des processus permettant de réaliser des logiques institutionnelles potentiellement contradictoires. Alors que le ressenti du jugement par les pairs, joue un rôle dominant pour la réalisation de la logique liée à la recherche d'excellence, c'est surtout la convergence avec le projet personnel et les compétences ressenties qui, dans les cas étudiés, semble justifier la réalisation des logiques

---

<sup>4</sup> IBISA (Infrastructure Biologie Santé et Agronomie) est un Groupement d'Interêt Scientifique (GIS) créé en 2007 par les grands organismes de recherche et les universités françaises chargé de coordonner au niveau national les Infrastructures en Biologie Santé et Agronomie.

d'aide aux entreprises locales et d'équilibre financier. Les modalités plutôt lâches de contrôle des pratiques financières, scientifiques et partenariales, ainsi qu'une prise de décision centralisée, rendent possibles ces arbitrages individuels.

Afin d'améliorer la gestion stratégique de ce parc d'équipement, la direction universitaire doit intégrer une réflexion sur le profil du responsable de PFT. Il faut en effet veiller à ce que le responsable ait pour souci la recherche d'excellence et la formation, mais aussi les deux autres logiques institutionnelles d'aide aux entreprises locales et d'équilibre financier. Un expert a d'ailleurs suggéré d'adopter un binôme composé d'un responsable scientifique enseignant chercheur, dont le but serait de former des étudiants et de réaliser une recherche d'excellence et d'un ingénieur-technicien qui veillerait plus précisément à l'évolution technologique des équipements et l'équilibre financier.

Un des enseignements de cette étude est qu'à l'heure actuelle, il n'existe pas de parcours de carrière différencié pour un responsable de PFT, qui reste évalué selon les critères classiques appliqués au personnel de laboratoire. La situation est donc paradoxale puisque les responsables de PFT exercent une activité différente d'un chercheur traditionnel (ils sont amenés à gérer l'entretien des équipements, à adopter une gestion commerciale de leur outil). Toutefois, la modification des méthodes d'évaluation ne dépend pas de l'université, mais des organismes de recherche auxquels les chercheurs sont affiliés.

Sans parcours de carrière adapté, le risque est qu'un responsable de type « chercheur » ne se concentre que sur ses objectifs de recherche et que la PTF ne serve finalement qu'à une seule équipe de recherche et non plus à la communauté.

## CONCLUSION

Cet article montre que la diversité des pratiques de gestion des équipements partagés s'explique par différentes motivations des responsables. D'un point de vue théorique, cette étude contribue à la résolution du paradoxe de l'agence encadrée montrant qu'en l'absence de règles et en présence d'un contrôle faible et dispersé, un acteur peut concilier, selon ses motivations, différentes logiques institutionnelles. D'un point de vue managérial, ce travail pousse à une réflexion quant au profil « idéal » du responsable de PFT, ainsi qu'aux modalités d'évaluation et d'évolution de carrière pour cette catégorie spécifique d'agents. Cette étude présente comme limite principale le fait que les résultats ne sont valables que pour les cas étudiés. Les trois cas choisis permettent d'apporter des connaissances théoriques nouvelles quant à la manière de concilier des logiques institutionnelles sur les PFT. D'autres cas apparaissent nécessaires, pour valider et compléter ces premiers résultats. Précisons également qu'en aucune manière, une étude de cas n'a pour vocation d'être généralisée. L'objectif n'est pas de tester une théorie, mais bien de faire émerger de nouvelles connaissances dans une perspective phénoménologique. La validité de ces études est donc seulement interne.

## ANNEXE 1 : Logiques institutionnelles et dispositifs de diffusion

Logiques institutionnelles	Dispositifs de diffusion
Recherche d'excellence et formation d'étudiants	-loi de programme du 18 avril 2006 pour la recherche définissant les modalités d'évaluation des unités et universités par l'AERES
Aide au développement des entreprises locales	- décret n° 84-431 du 6 juin 1984 fixant les dispositions statutaires communes applicables aux enseignants-chercheurs et portant statut particulier du corps des professeurs des universités et du corps des maîtres de conférences (CNU)
Respect d'un équilibre budgétaire grâce à l'ouverture facturée aux utilisateurs publics comme privés	-Code de l'éducation, article 123-3 définissant les missions d'enseignement, de recherche et valorisation vers le monde économique de l'université - Stratégie des collectivités territoriales (Schéma régional d'innovation) -Contrats de Projets Etat-Régions -Charte universitaire -Charte IBISA -Appel à projets IBISA, ANR -Loi n°2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités - Culture du personnel chercheur -Culture des Utilisateurs publics et privés

## ANNEXE 2 : Responsables de PFT interrogés

N° Responsables	Statut	Domaine Scientifique de la PFT
1	Directeur de recherche INSERM	Protéomique
2	Ingénieur de recherche INSERM	Histopathologie
3	Ingénieur de recherche, Université X	Analyse élémentaire
4	Directeur de recherche IRSTEA	Imagerie analytique
5	Directeur de recherche, INRA	Imagerie analytique
6	Directeur de recherche CNRS	Imagerie analytique
7	Ingénieur de recherche IRISA	Bio-informatique
8	Chargé de recherche INSERM	Animalerie
9	Chargé de recherche CNRS	Datation
10	Professeur des Université- Praticien Hospitalier-Université de X	Investigation clinique
11	Maître de Conférences- Praticien Hospitalier-	Ressources biologiques

	Université de X	
12	Ingénieur de recherche INRA	Biopolymères
13	Maître de Conférences-Université de X	Vectorisation
14	Directeur de recherche CNRS	Imagerie analytique
15	Directeur de recherche CNRS	Xénope

### ANNEXE 3 : Experts interrogés

N° Expert	FONCTION
1	Ingénieur Marketing Valorisation, Université X
2	Directrice Projet Investissements d'Avenir, Conseil Régional de Bretagne
3	Directeur Administratif Financier, Université X
4	Conseiller en Biotechnologies Médicales, CRITT Santé Bretagne
5	Directrice CRITT Santé Bretagne
6	Evaluateur AERES, directeur de recherche CNRS
7	Directeur UMS et responsable Valorisation, Université X
8	Directeur recherche et innovation, Université X
9	Directeur IBISA
10	Vice-président scientifique, Université X

## BIBLIOGRAPHIE

- Aggeri, F. Le Masson, P. Branciard, C. Peerbaye A. (2007), Les plateformes technologiques dans les sciences de la vie, *Revue d'Economie Industrielle*, n°120, 4ème trimestre, p.21-40.
- Battilana J. (2006), "Agency and Institutions: The Enabling Role of Individuals' Social Position." *Organization* 13, no. 5, 653–676.
- Battilana J. and D'Aunno T, (2009), “Institutional work and the paradox of embedded agency”, in Lawrence, Thomas B., Suddaby, Roy, Leca, Bernard]. *Institutional Work*. Cambridge University Press Cambridge, pp. 31-58
- Battilana J. and Dorado S. (2010), “Building sustainable hybrid organization : the case of commercial microfinance organizations”, *Academy of Management Journal*, 53, vol. 33, n°5, p.1419-1440
- Bozeman B. Fay D. Slade C. (2013), “Research collaboration in universities and academic entrepreneurship: the-state-of-the-art” *The Journal of Technology Transfer*
- Corbin J. and Strauss A. (2008), *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage
- Cyert R. M. March J. G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Publisher: Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hal
- Eisenhardt K. M. (1989), “Agency theory: An assessment and review”. *Academy of Management Review*, 14, 57–74.
- Gaudillière P-P. (2000), « Les logiques instrumentales de la génomique », *Biofutur*, n°206, p. 20-24.
- Genet C. Mangematin V. Aggeri F. Lanciano-Morandat C. (2007), « Modèle d’activité dans l’instrumentation en biotechnologies », *Revue d'Economie Industrielle*, vol.4, n°120, p.41-60.
- Goodrick E. Salancik G. F. (1996), “Organizational discretion inresponding to institutional practices: Hospitals and Cesarean births”. *Administrative Science Quarterly*, 41, 1 28.
- Hubert M. (2007), « Hybridations instrumentales et identitaires dans la recherche sur les nanotechnologies. Le cas d’un laboratoire public au travers de ses collaborations académiques et industrielles », *Revue d'anthropologie des connaissances*, 2, n° 2, p. 243-266.
- Jouvenet M. (2007), « La culture du « bricolage » instrumental et l’organisation du travail scientifique enquête dans un centre de recherche en nanosciences », *Revue d'anthropologie des connaissances*, 2, n° 2, p. 189-219.
- Mangematin V. Peerbaye A. (2004), « Les grands équipements en sciences de la vie : quelle politique publique ? », *Revue Française d'Administration Publique*, n°112, p.705-718.
- Mintzberg H. (1983), *Structure in fives : designing Effective organizations*, Prentice Hall, 312p
- Mucchielli A. (1983), *L'analyse phénoménologique et structurale en Sciences Humaines*, PUF, Paris, 324 p.
- Mucchielli A. (1991), *Les méthodes qualitatives*, Paris, Presses universitaires de France
- Oliver C. (1991), “Strategic responses to institutional processes”, *Academy of Management Review*, 16: 145-79

- Pache A.-C. Santos F. (2010), "When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands". *Academy of Management Review*, 35(3): 455–476
- Pache A.-C. Santos F. (2012), "Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics", *Academy of Management Journal*
- Peerbaye A. Mangematin V. (2005), "Sharing research facilities: Towards a New Mode of Technology Transfer", *Innovation: Management Practice and Policy*, 7(1), 23-38
- Pigeyre F. Valette A. (2006) «De la fabrication de la science au management de la recherche. Le cas des biologistes à l'INRA ». *Revue de Gestion des ressources humaines*, n° 61, p. 34-45.
- Vallerand R.J. et Thill E.E. (1993), « Introduction au concept de motivation », in Vallerand, J. et Thill, E.E. (Eds), *Introduction à la psychologie de la motivation*, Laval (Québec), Editions études vivantes - Vigot, p.3-39.
- Vinck D. (2005), « Ethnographie d'un laboratoire de recherche technologique, analyse de la médiation entre recherche publique et appropriation privé », *Sciences de la Société*, 66, p. 73-91.
- Vinck D., (2006), L'équipement du chercheur : comme si la technique était déterminante, *Ethnographie.org*, 9.
- Yin R.K. (1984), *Case Study Research: Design and Methods*. Beverly Hills, Calif: Sage Publications.