

## **L'Université Libanaise Change-t-Elle ou Non ? Une Analyse Sémantique des Récits d'Acteurs Clés**

---

**Jana Badran<sup>1</sup>**  
**Amale Kharrouby<sup>2</sup>**

*« On ne change pas pour réaliser le royaume de Dieu sur Terre, mais pour survivre. Parce que tout ce qui ne change pas se dégrade parce que toute société, toute institution a besoin de se renouveler, de se dépasser, de se transformer pour continuer à rester vivante » (Crozier, 1982, p. 9)<sup>3</sup>.*

### **Résumé**

Cet article a pour objectif d'analyser les discours des acteurs sur le changement organisationnel dans la seule et plus grande université publique du Liban. À travers une approche abductive, nous explorons, dans cet article, les facteurs présentés par les acteurs de l'Université Libanaise comme bloquant le changement. Les discours se focalisent sur les facteurs de l'environnement externe à l'université tandis que notre analyse montre que les freins au changement sont plus liés, d'un côté, au contexte organisationnel propre aux organisations pluralistes caractérisées par des objectifs divergents et des lieux de pouvoir diffus. Et d'un autre côté, des freins d'ordre managériaux liés à l'absence, à la fois, d'un système de sanctions et de récompenses et d'une approche de conduite de changement. Nous concluons qu'une vision stratégique

---

<sup>1</sup> Professeur Associé, Département de Management, Faculté des Sciences Économiques et de Gestion, Université Libanaise, Hadath - Liban. Adresse électronique: janabadran@gmail.com.

<sup>2</sup> Professeur Associé, Département de Management, Faculté des Sciences Économiques et de Gestion, Université Libanaise, Hadath - Liban. Adresse électronique: amalekharrouby@hotmail.com

<sup>3</sup> Cité par Bonne-Dulibine C., Davier J., Grosjean L., Leselbaum N., Rehaut P., Tixeront M., *Innovation - Changement - Réforme - Rénovation*. In *Les professions de l'éducation : recherches et pratiques en formation*, n°7, 1990. p. 129.

---

fédératrice semble vitale afin de sortir de l'inertie organisationnelle et assurer la viabilité à long-terme de l'Université Libanaise.

**Mots-clés :** Changement organisationnel, organisations pluralistes, université publique, théorie comportementale de la firme, théorie néo-institutionnelle.

## **Why Lebanese University Changes or Not? A Semantic Analysis of Key Actors' Stories**

---

**Jana Badran<sup>4</sup>**  
**Amale Kharrouby<sup>5</sup>**

### **Abstract**

This paper aims to analyze the answers of faculty members about organizational change in a large, public university in Lebanon. Through an abductive approach, this article explores the factors that are presented by the academic members of the university as hindering the change process. The respondents tend to focus on external environmental factors while the analysis of their answers shows that what explains failure to change at the Lebanese University has more to do with, on the one hand, its organizational features as a pluralistic organization characterized by multiple objectives and diffuse power, and, on the other hand, its managerial management such as the absence of sanctions and rewards as well as the change management approach. We suggest that, unless a symbolic strategic vision is implemented, the organizational inertia of the Lebanese University cannot maintain a long-term viability.

**Keywords:** Organizational change, pluralistic organizations, public university, behavioral theory, new institutionalism.

---

<sup>4</sup> Associate Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Business Administration, Lebanese University, Hadath - Lebanon. Email Address: janabadran@gmail.com.

<sup>5</sup> Associate Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Business Administration, Lebanese University, Hadath - Lebanon. Email Address: amalekharrouby@hotmail.com

## 1. Introduction

Le changement est au cœur des préoccupations des acteurs de la gestion tant pour les praticiens que pour les chercheurs. Dans un environnement en pleine mouvance, réussir un changement devient « *une condition essentielle de survie et un atout indéniable pour affronter l'avenir* » (Vandangeon-Derumez et Autissier 2013, p.11). Cependant, pour que les managers puissent être en mesure de comprendre les enjeux du changement, c'est aux chercheurs de mettre en évidence les facteurs de blocage et de réussite des expériences de changement afin qu'ils puissent être ensuite utilisés par les praticiens. Or, souvent, les recherches ne font pas sens pour les praticiens car « *les chercheurs en sciences de gestion concentrent leurs efforts de présentation sur la pertinence de leur modèle (...) négligeant les éléments empiriques à partir desquels ils ont théorisé* » (Vandangeon-Derumez et Autissier 2013, p.12).

Notre contexte de recherche est celui de l'Université Libanaise (UL), la seule et plus grande université publique surtout que « *les universités en général, et les grandes universités publiques en particulier, sont des milieux fructueux pour les chercheurs en stratégie* » (Gioia et Chittipeddi 1991, p.436). Le changement à l'Université Libanaise est aujourd'hui nécessaire à la suite de la montée de la pression à l'égard des établissements d'enseignement supérieur publics afin de rendre des comptes à la société, de justifier et légitimer leur raison d'être et surtout, et c'est justement le point-clé, d'assurer leur survie à long-terme.

Dans ce contexte, nous avons choisi de questionner les acteurs sur le changement au sein de l'université parce que, d'après Huberman (1983), le changement dans le secteur de l'enseignement doit surtout être compris en termes de comportement humain et de relations humaines. En effet, les récits des membres-acteurs d'une organisation véhiculent la réalité vécue au sein de cette organisation et nous permettent donc de comprendre la dynamique de changement, très complexe, d'une large organisation universitaire, publique, bureaucratique et en mise à « *des jeux de convergence et de divergence d'intérêts, de résistance, de concessions et de compromis* » (Vandangeon-Derumez et Autissier 2013, p.74).

C'est dans le but de donner un sens théorique aux expériences de changement<sup>6</sup> telles que décrites par les acteurs d'une large université publique que nous nous sommes penchées sur l'analyse de leurs récits en les éclairant, grâce à des itérations et à la lumière des théories aptes à élucider ces situations. Dans ce sens, nous n'adoptons ni ne proposons, dans le cadre de cette étude, une nième définition du changement organisationnel surtout qu'il n'existe pas une définition théorique universellement reconnue mais plutôt des définitions pragmatiques de la part des acteurs concernés parce que chaque cas de changement est contingent et particulier.

C'est à partir de l'analyse du cas de l'Université Libanaise, où les travaux scientifiques sur le changement dans le secteur public et dans l'université publique en particulier, sont, à notre connaissance, extrêmement rares, que nous situons la problématique de notre recherche.

Il semble que l'Université Libanaise soit en difficulté d'adaptation aux nouvelles exigences nationales, régionales et internationales au regard des classements des universités tant au niveau national que régional et international. De plus, dans un contexte de restrictions budgétaires, un changement semble être son unique condition de survie. Ainsi, la question de recherche que nous posons est si l'université libanaise change ? Sinon, quels sont les facteurs qui freinent ce changement ? Notre objectif est celui d'identifier, d'après les récits des acteurs, les facteurs qui auraient pu entraver la réussite des projets de changement dans une organisation bureaucratique où les rôles décisionnels sont partagés, les objectifs sont divergents et les pouvoirs sont diffus.

Dans l'objectif de répondre à notre questionnement, nous

---

<sup>6</sup> Notons que dans la littérature en administration publique, le terme 'réforme' est plus communément utilisé par rapport au terme 'changement'. La réforme est un concept plus restreint que celui de changement qui renvoie plus aux concepts de 'transformation', de 'réinvention', de 'modernisation' et de 'développement' tandis que le terme 'réforme' est plus 'sobri' (Pollitt et Bouckaert, 2004). Dans notre présent article, nous utiliserons le terme 'changement' dans la mesure où les situations évoquées par les acteurs comprennent des changements et des réformes. C'est donc dans son sens générique que le terme 'changement' est adopté.

présentons, en premier lieu, la méthodologie de recherche adoptée (I), en deuxième lieu, l'analyse du contexte organisationnel et des facteurs de blocage au changement tels que décrits par les acteurs de l'Université Libanaise (II) surtout que le changement ne peut « *être désincarné du contexte dans lequel il se déroule* » (Vandangeon-Derumez et Autissier 2013, p.15). Ensuite, nous présentons un cadre conceptuel apte à éclairer le processus de changement dans des organisations telles que l'Université Libanaise (III), ce qui nous permettra de présenter nos interprétations quant aux facteurs freinant le changement à l'Université Libanaise d'après les récits des acteurs (IV).

## **2. Méthodologie de recherche**

### **2.1. Design de la recherche et voie de recherche**

C'est parce que nous cherchons une « explication capable de désambiguïser » (Thiétart, Allard Pœsi, Angot, Baumard, et Blanc 2014, p. 80) le terrain que nous adoptons une démarche qualitative par enquête. En effet, d'après Denzin et Lincoln (1998), le chercheur qualitatif est tout d'abord un "bricoleur". Giordano (2003, p.13) souligne que « *les recherches qualitatives privilégient des canevas très émergents sans programmation rigide ce qui oblige le chercheur à activer ses lectures mais aussi ses capacités à inventer un cheminement rigoureux et capable d'intéresser des acteurs de terrain. La démarche retenue est alors celle de l'induction ou de l'abduction sans exclure complètement la déduction* ». De leur côté, Thiétart et al. (2014, p. 91) soulignent qu'« *il est très difficile, voire utopique, de faire table rase de nos connaissances et d'opérer, dans le processus de recherche, avec les yeux d'un nouveau-né n'ayant aucun a priori sur le monde* ». Pour cela, ils sont réservés à la voie de l'exploration empirique. Nous les rejoignons et optons pour la voie de l'exploration hybride qui consiste à procéder par allers-retours entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche. Justement, nous nous appuyons sur ces connaissances pour donner du sens à nos observations empiriques en procédant par allers-retours fréquents entre les données recueillies et la théorie dans le cadre d'une démarche abductive.

## 2.2. Recueil des données et guide d'entretien

Outre la consultation de documents pertinents, la conduite d'observations formelles et informelles entre 2014 et 2016, 21 entretiens approfondis d'une durée moyenne d'une heure ont été conduits auprès d'acteurs appartenant à différents niveaux hiérarchiques : Recteurs, Doyens, élus des conseils universitaires, chefs de départements, directeurs, enseignants-chercheurs et personnels administratifs. Nous avons choisi de construire nos données primaires via l'entretien semi-directif : *« l'entretien est une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus. Il s'agit d'amener les sujets à vaincre ou à oublier les mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensée »* (Thiétart et al. 2014, p. 274). Le principe de non-directivité permet au sujet de tout dire et où tout élément de son discours a une certaine valeur car renvoyant à des éléments analytiques de l'objet de recherche. Ainsi, notre guide comportait trois grandes questions ouvertes :

- La première question se décompose en plusieurs sous-questions qui visent à mieux connaître le répondant (sa formation, son expérience, son cheminement au sein de l'UL, etc..). Ce type de questions est un bon moyen d'établir le contact, elles sont essentielles afin de recueillir des données contextuelles précieuses pour l'analyse des données.
- La deuxième question, large et descriptive est : *« Racontez-nous des réalisations récentes dont vous êtes l'initiateur. Quels sont les obstacles que vous avez rencontrés ? »*. Une telle question descriptive est une source beaucoup plus riche de données que ne l'aurait été une question directe. Notre but étant d'inciter l'informant à aller en profondeur, à parler du phénomène en ses propres termes et à aborder les sujets qui lui semblent les plus pertinents dans l'ordre qui lui convient. Ensuite, nous n'avons qu'à compléter par des questions de relance visant à préciser les propos de l'interlocuteur.
- La troisième question, porte sur la croyance du répondant quant au changement à l'Université Libanaise et ses raisons. Cette question avait pour but de clôturer l'entretien tout en obtenant une synthèse de

la part du répondant pour pouvoir ensuite comparer ses réponses aux précédentes questions à celle de la dernière question.

### 2.3. Choix de l'échantillon

Parallèlement à l'élaboration du guide, nous construisons un échantillon de départ et nous obtenons une autorisation de la part du Recteur de l'Université Libanaise afin de réaliser nos entretiens entre septembre et octobre 2016. Notre recherche étant qualitative, la sélection des répondants n'est pas aléatoire, nous visons plutôt à avoir accès, à l'intérieur d'un échantillon modeste de répondants, à la diversité des points de vue concernant le sujet de l'étude (Giordano 2003, p. 191). Grâce à notre familiarité avec l'Université Libanaise, nous choisissons des répondants qui sont à l'origine d'un (ou de plusieurs) changement(s) à l'Université Libanaise et d'autres, qui ont pris des initiatives de changement n'ayant pas abouti, afin de comprendre les facteurs qui auraient défavorisé le changement. Ainsi, notre échantillon est constitué de 21 interviewés appartenant à plusieurs facultés de l'Université Libanaise et à différents niveaux hiérarchiques.

**Tableau 1: Échantillon des personnes interviewées**

Poste	Nombre
Recteur	2
Doyen	6
Directeur	2
Chef de département	4
Coordinateur projet qualité	1
Administratifs	3
Enseignants	3
<b>Total</b>	<b>21</b>

C'est lorsque nous avons atteint le point de « saturation » (Glaser et Strauss, 1967) ou ce que Rubin et Rubin (1995) appellent le « principe

d'achèvement » que nous avons arrêté les entretiens pour passer à l'étape suivante (Giordano, 2003). Les informations recueillies en entretien auprès des acteurs ont été décryptées puis confrontées à des travaux théoriques susceptibles d'explicitier nos résultats.

## **2.4. Analyse des données**

Dans le cadre de l'analyse des données, nous retranscrivons, tout d'abord, entièrement les entretiens, pour ensuite, les analyser afin de repérer, dans les récits des interviewés, les facteurs de blocage, les freins qui auraient interceptés les différents projets de changement initiés tout en étant particulièrement attentifs à ne pas traiter les citations hors de leur contexte d'énonciation et à ne pas perdre de vue les liens que les répondants tissaient entre les différents sujets. Parce que, d'après Saunders (2003), du fait de leur nature complexe et non standardisée, les données collectées nécessitent probablement une classification en catégories avant de pouvoir être analysées de manière signifiante, que nous avons tenté d'identifier en catégories les thématiques les plus communément mentionnées par les acteurs et reflétant leurs récits du changement et non pas celle des chercheurs.

Dans le sens où l'analyse de la situation et plus généralement du contexte constitue le cadre susceptible de faciliter la compréhension et l'identification des freins au changement, nous présentons, dans la deuxième partie de notre étude, le contexte particulier à l'Université Libanaise surtout qu'une analyse décontextualisée d'un cas de changement ne fait pas sens pour le praticien.

## **3. Étude de cas sur le changement à l'Université Libanaise : les récits des acteurs**

### **3.1 Contexte de l'Université Libanaise**

Nous ne prétendons pas établir ici un diagnostic complet du contexte externe et interne de l'Université Libanaise mais de la situer, tout d'abord, dans un environnement socio-économique plus large. Quant au contexte interne, il nous permet « *d'avoir une compréhension de l'historique organisationnel et de la culture de l'entreprise. Ces facteurs jouent un rôle déterminant dans l'interprétation* » que les



acteurs feront du changement (Vandangeon-Derumez et Autissier 2013, p. 90).

L'Université Libanaise (UL) est la seule université publique multidisciplinaire au Liban inaugurée en 1951. Selon le rapport d'activité académique 2015-2016, l'effectif total des étudiants à l'UL, pour l'année académique 2015-2016, a atteint le chiffre de 72.511 étudiants. L'université compte également 5000 professeurs et 3000 employés. Aujourd'hui, l'Université Libanaise compte 19 facultés et instituts dont 3 écoles doctorales. Ces facultés et instituts sont, dans leur majorité, dispersés sur l'ensemble du territoire libanais tout en ayant des tailles et des âges différents. À titre d'exemple, la faculté des Sciences, créée en 1959, compte 14.442 étudiants tandis que la faculté des Sciences Economiques et de Gestion, inaugurée en 1967, compte 7.063 étudiants répartis sur 6 sites géographiques différents. La loi No. 75/67 de l'organisation interne de l'Université Libanaise date de 1967, s'appuie sur une forte centralisation et bureaucratie quant au fonctionnement de l'Université.

Dans ce sens, un Doyen explique que *« l'université a vécu des années de prospérité très importantes dans le passé mais la guerre a tout bouleversé... »*. Un Recteur poursuit : *« L'université a été subdivisée en 1977 par décret ministériel sous la pression de la guerre et suite à la division du pays en zones séparées les unes des autres. Les étudiants ne pouvaient plus passer d'une région à une autre. On a alors ouvert les deuxièmes sections (Section 2). Les gens du Nord, ont revendiqué des sections (Section 3) pour eux et ainsi de suite...Cela étant, nous ne sommes pas contre l'ouverture des universités dans les régions. Mais le projet initial était d'ouvrir des campus dans chaque région à l'image du campus Hadath où se regroupent plusieurs facultés avec des foyers. C'est ça la planification stratégique à laquelle j'adhère.»*

D'autres déplorent l'indifférence des autorités face à leur université voire leur soutien des universités privées où ils ont des intérêts. Tous les acteurs interviewés l'ont confirmé<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> *« Nous sommes dans une université nationale perturbée par toutes les tempêtes de la société dehors et spécifiquement celles communautaires et confessionnelles »* (Doyen).

Par ailleurs, nous trouvons constamment à l'UL plusieurs types de projets de changement incohérents sans orientation stratégique claire. Ainsi, parmi les différents changements entrepris et dans un tel contexte organisationnel, nous avons choisi de donner la parole à l'individu, ce qui rend l'analyse plus réaliste et moins axiomatique, pour comprendre pourquoi certains ont réussi tandis que d'autres ont échoué.

Un projet qui nous a semblé significatif est celui promulgué le 28 Juin 2005 par la loi 14840 et qui concerne l'application du **système LMD**, chose qui a engendré une vague de transformations radicales dans l'organisation académique. Ce changement ne constituait pas un choix délibéré de la part de l'Université mais une injonction pour survivre face à la concurrence d'un marché de l'éducation fortement globalisé et surtout pour faciliter l'accès de ses étudiants dans les universités étrangères pour continuer leurs études supérieures. Or, selon l'ancien Recteur, « *11 ans après le début de la mise en place du système LMD, son application reste non conforme aux attentes prévues et beaucoup d'obstacles l'ont entravé (dont le retard du cadre législatif, le manque de compréhension de ce système, le manque d'équipements et d'infrastructures, les tendances individualistes des membres de l'Université, etc...)* ». Un ancien Recteur appuie cette idée : « *On est entré dans le système européen de la LMD. Il est important, mais on n'a pas encore fini. Le prochain Recteur doit continuer pour appliquer le système LMD mais sans le copier des européens. On ne doit pas le*

---

*« Au lieu que l'université reflète son rôle dans la société, c'est l'instabilité politique de cette dernière qui se reflète à l'université. Laissons-nous le dire franchement, depuis 5 ans l'université souffre parce qu'on a voulu pénaliser son Recteur suite à son retrait de leur gouvernement, mais cela a affecté surtout l'UL. Puis quel rôle pour une université nationale dans ce pays lorsqu'on a ouvert 53 universités privées, et instituts et épiceries ! Il faut que l'État nous soutienne. Nous sommes son université. Nous avons des objectifs et un rôle primordial dans la culture citoyenne et humaine des étudiants » (Doyen).*

*« Nous sommes le fils de l'État mais l'État ne nous reconnaît pas. Nous sommes la victime des autorités qui nous ont délaissés soit par ignorance soit par conflit d'intérêts parce qu'on est liés aux universités privées » (Doyen).*

*photocopier. Comme nous le disaient les français : il faut avoir une adaptation suivant la situation libanaise. Regardez votre marché, votre environnement, où vont travailler vos étudiants etc ».*

Encore un projet qui nous semble significatif, de nature structurelle, c'est celui du **système BANNER**. Mais certaines facultés ne l'ont toujours pas installé, jusqu'à ce jour, malgré les formations entreprises afin de faciliter son implantation dans les facultés. Un des co-fondateurs d'un programme informatique dans une faculté explique : *« On a fait l'impossible pour sortir sur le net. On a eu un grand combat avec l'administration centrale pour nous permettre de sortir. Leur refus est dû à plusieurs raisons dont politique. Ils veulent garder le contrôle chez eux ! Grâce à notre directeur qui a mis à notre disposition des gros moyens pour accéder au net, nous avons créé notre programme informatique. Nous sommes des professeurs en informatique, c'est notre spécialité. On a convaincu le Doyen et le directeur que notre programme est mieux adapté au système LMD. Ils ont été convaincus. Le BANNER coûte plus qu'un million de dollar ! ».*

D'autres projets de changement ont été également initiés, citons par exemple le **bureau des langues étrangères** actif dans toutes les facultés. Le Doyen l'ayant initié explique : *« Je suis à l'origine du projet du bureau des langues étrangères à l'université parce que j'ai constaté que nos étudiants sont complexés par leur faiblesse en langues étrangères. Au début, lorsque j'ai annoncé des tests d'aptitude pour les étudiants, les partis politiques m'ont interpellé ».*

Quant à un autre Doyen, son **projet de cellule de réflexion** qui ne coûte rien, n'a pas vu le jour malgré son approbation au conseil de l'université : *« Parmi les projets que personnellement j'avais en tête, la cellule de réflexion. C'est un concept américain. Il consiste à inviter un nombre limité de collègues en vue de discuter un sujet d'actualité et recommander un plan d'action aux autorités concernées. Après un an, le conseil de l'université l'a approuvé. Vraiment, c'est un beau projet. C'est notre rôle national, académique et scientifique. C'est notre mission ».*

Par ailleurs, les solutions et les choix ne semblent pas couplés aux problèmes réels. Un chef de département et conseiller d'un Recteur déplore la situation : *« Une fois par exemple, un professeur a eu envie*

d'ouvrir un nouveau **Master S1** dans notre section à l'image d'une autre. Avec le Doyen, ils ont préparé une lettre et l'ont fait signer au Recteur sans même regarder si le budget le permettra...il y a des gens qui mettent l'université devant des faits accomplis et vont faire pression par la politique pour obtenir les moyens ». En soi, ce n'est pas un problème. Mais l'étonnement provient lorsqu'on apprend que dans une autre branche, un **Master S3** qui semble avoir toutes les raisons de continuer, a été fermé comme le confirme le professeur porteur de ce projet innovant aux yeux de beaucoup : « Après 2 promotions, j'ai reçu une lettre du Recteur m'informant que le master qu'on a monté il y a 2 ans en coopération avec une université française va fermer. Pourtant, c'était un projet financé par l'AUF et d'un très bon niveau. Je suis allé voir le Recteur pour demander les raisons de fermeture. A ma surprise, je découvre que mon directeur avait envoyé une lettre au Recteur demandant la fermeture de ce Master en avançant le manque de financement ! ». Le paradoxe pour ce Master réside dans le fait que c'est le même Recteur qui avait approuvé son ouverture.

La contradiction et la divergence des intérêts des uns et des autres est forte même lorsque les dossiers sont stratégiques. Un ancien Recteur exprime son inquiétude : « À la différence des lois précédentes qui sont séparées, on a soumis un **projet de loi** de l'organisation de l'université dans une perspective de modernisation et de progrès. On attendait à des obstacles provenant des autorités politiques ainsi que de l'intérieur de l'université. Tous essayaient d'y intervenir. L'unité de l'université, l'unité des programmes, l'unité des études supérieures sont autant de sujets conflictuels. Chacun a son avis, ce qui complique les choses. Devant cette multiplicité et cette divergence dans les opinions, l'université a perdu le soutien des autorités. On ne peut pas avoir un compromis entre toutes les partis politiques de l'université sur une loi unique ».

L'avenir de l'université est alors en jeu selon le récit d'un Doyen d'une école doctorale qui ajoute : « Lorsque j'ai pris mes responsabilités, nous avons entamé des réformes en interne. On a été confronté à des mentalités qui ne s'inquiètent pas du niveau ni de l'avenir de l'université. A l'inverse, ils avaient des calculs politiques très restreints et hypocrites ».

Aujourd'hui, selon la description d'un ancien Recteur, « *L'image de l'Université Libanaise n'est pas claire dans la mémoire des gens ou plutôt elle est déformée. C'est à la fois « l'université des pauvres » et « l'université des meilleurs » et « l'université du clientélisme et piston » parce que certains prétendent que la politique intervient dans toutes ses affaires y compris les concours d'entrée dans ses facultés et dans le recrutement de ses professeurs. Ces derniers ne sont pas de même niveau scientifique parce que la promotion à l'UL est indépendante de la production de recherches par ceux-ci* ». Le Recteur ajoute que « *l'Université Libanaise transmet bien les connaissances mais ne les produit pas...le grand défi de l'UL est alors de réussir cette transformation* ». Il ajoute que la déformation de l'image de la seule université nationale ou publique au Liban est en grande partie le résultat de la campagne publicitaire lancée par des universités privées pour concurrencer l'Université Libanaise sur le marché libanais des établissements d'enseignement supérieur.

Pourtant, un grand projet a également été initié par la Présidence de l'Université pour l'ensemble des facultés de l'Université Libanaise en 2013 qui fait écho à un projet de loi rédigé par le gouvernement libanais pour la constitution d'un comité libanais pour la mise en place de normes de qualité dans l'enseignement supérieur, sous l'égide du programme européen TEMPUS. Ainsi, avant que ce projet ne se concrétise par une loi, le Recteur de l'Université Libanaise a anticipé la sortie de la loi en mettant en place, le 20 mars 2012, un comité central de planification de la qualité et de l'accréditation pour l'implantation d'un **projet-qualité** au sein de l'ensemble de l'Université Libanaise. Ainsi, son application, jusqu'à ce jour, reste embryonnaire dans certaines facultés, inexistante dans d'autres, tandis que certaines facultés ont adhéré à d'autres normes de qualité et d'accréditation telle que, à titre d'exemple, l'ISO 9001 pour la faculté de Pharmacie et la Faculté de Tourisme. Ce projet-qualité est assez significatif pour la présente étude dans la mesure où il s'agit d'un projet de changement vers l'excellence censé remporter l'adhésion de l'ensemble des acteurs. La question qui se pose ici est celle de savoir pourquoi un changement qui semblait nécessaire ait été entravé dans son déroulement bien qu'il ait émané de la part du Président de l'Université dans le cadre d'un projet global et centralisé ? Quels sont les facteurs qui freinent les projets de changement ?

## **3.2 Facteurs de blocage au changement dans les récits des acteurs**

Au cours de nos entretiens, nous avons identifié plusieurs facteurs considérés par la majorité des interviewés comme entravant le changement. Nous les regroupons en deux catégories : la première catégorie d'ordre général concerne, d'un côté, les facteurs de l'environnement externe essentiellement politique et légal tel que la dépendance de l'université à l'égard du gouvernement libanais pour les recrutements et les restrictions budgétaires imposées par le ministère des finances, et d'un autre côté, les facteurs d'ordre organisationnel liés au système de sanctions et de récompenses et à l'obsolescence de la loi organisant l'Université Libanaise (Partie 3.2.1). La deuxième catégorie d'ordre managérial est spécifiquement liée au projet de qualité (TELQAA) mentionné dans le contexte de l'université (Partie 3.2.2).

### **3.2.1. Première catégorie : Facteurs de blocage d'ordre organisationnel et environnemental**

#### **3.2.1.1. La dépendance vis-à-vis du gouvernement**

L'université Libanaise choisit certes ses professeurs mais le gouvernement libanais garde en dernière instance le droit d'accepter ou de faire rejeter certains dossiers lorsque l'équilibre interconfessionnel est en jeu. Cela étant, il est évident que certains recrutements engendrent une polémique car ne respectant pas les critères académiques outre le fait que le recrutement n'aurait lieu que chaque six ans en moyenne. Par conséquent, l'université se voit subir les conséquences d'un recrutement politique d'un côté, non adéquat à ses réels besoins et de l'autre côté s'interdire de se procurer des nouvelles compétences en matière d'enseignement et de recherche. Certains l'expriment avec amertume :

*« L'université libanaise est une organisation publique indépendante (selon la loi) mais qui l'a perdu après l'accord de Taef ... ». (Recteur)*

*« Comment voulez-vous améliorer le niveau lorsque nous ne pouvons pas attirer les compétents et leur garantir un processus de recrutement efficace ? » (Chef de département)*

Cette mainmise du gouvernement sur le processus de recrutement ouvre la grande voie à l'ingérence politique et par conséquent au clientélisme très fréquent à l'université. Tous les interviewés (quelques soient leurs appartenances) n'ont pas manqué d'évoquer ce sujet dans leurs récits<sup>8</sup>. Un Recteur l'exprime explicitement : « *Je ne peux pas compter, le nombre d'appels que je reçois des politiciens. Pour recruter X, donner des heures à Y, muter un employé etc...* » et un Doyen très politisé et nommé « politiquement » le souligne : « *Personnellement, je suis convaincu que le monde académique et les partis politiques, ça ne marche pas. Les partis politiques doivent travailler ailleurs* ».

### **3.2.1.2. Dépendance à l'égard du ministère de finance**

Quant aux restrictions budgétaires, ce n'est pas étonnant en lui-même de voir l'université subir les conséquences d'un déficit budgétaire dans un pays endetté et souffrant d'une mauvaise gestion. Mais ce qui révolte les interviewés c'est surtout le contrôle en amont effectué sur le budget de l'université. En effet, cette politique budgétaire nuit à son autonomie et entrave la possibilité de se projeter dans des projets d'ordre stratégiques et met l'université au même niveau qu'une administration publique. Un Recteur l'exprime avec colère, « *En plus, ils nous ont retiré notre autonomie financière* », un Doyen le pointe comme un frein de premier ordre et d'autres vont plus loin<sup>9</sup>: « *Le problème provient essentiellement de la dépendance de l'université du ministère de finance et du ministère de l'éducation pour approuver notre budget et nos dépenses* ».

---

<sup>8</sup> « *Le grand problème de l'UL, c'est le piston !* » (Directeur).

« *Avant, j'évitais de prendre les responsabilités. Je voyais d'autres subir les pressions de la part des politiciens pour faire passer des choses. Je suis devenu réservé à occuper des postes à l'université* » (Doyen).

<sup>9</sup> « *L'université est orpheline et ne reçoit pas suffisamment de soutien des parties politiques. Chaque partie pense que l'université est un fardeau pour la finance publique. N'oublions pas les universités privées que les politiciens veulent protéger. Celles-ci vivent grâce à notre rejet d'un grand nombre d'étudiants lors des concours d'entrée* ». (Doyen)

### 3.2.1.3. Le système de récompenses et de sanctions

L'absence d'un système de récompenses et de sanctions est un frein souligné dans tous les récits. Recteurs et Doyens, Directeurs et Chefs de département, enseignants et administratifs se déplaisent dans une organisation où l'autorité n'est pas respectée et l'application des sanctions est remise en cause. Pour eux, sans un tel système où l'individu se sent en équité par rapport aux autres, tout devient insensé. Les dirigeants interviewés le regrettent, mais un enseignant le réclame fortement<sup>10</sup> : « *Sans un système de récompense et de sanction, qui s'applique EQUITABLEMENT (3 fois) sur tous, ça ne marche pas* ». Mais pour un chef de département le pessimisme est grand : « *Aujourd'hui, personne ne peut prendre la décision de ce qu'on appelle « sanctionner et punir* ».

### 3.2.1.4. L'obsolescence de la loi organisant le fonctionnement de l'université

Tous ces freins dans les récits s'ajoutent à l'obsolescence de la loi régissant le fonctionnement de l'Université Libanaise qui date de 1967 et qui est perçue aujourd'hui comme inadaptée.

Après avoir identifié et décrypté les facteurs de blocage liés au contexte politico-légal de l'Université Libanaise tels que décrits par les acteurs interviewés, nous présentons dans ce qui suit, toujours d'après nos acteurs-clés, les facteurs de blocage, internes, d'ordre managérial.

---

<sup>10</sup> « *Je ne peux pas avertir un employé 5ème catégorie. On va s'affoler !* » (Recteur).

« *On n'a pas une procédure de sanction ni interne ni externe* » (Doyen).

« *Tant que je sens, en tant que professeur ou doyen, que personne ne peut toucher à mon poste ! Je n'ai jamais vu une telle protection. C'est inimaginable* » (Doyen).

« *Il y a des gens qui transgressent le règlement contractuel, mais on ne les sanctionne pas. Si je leur donne avertissement, on se révolte contre moi. Puis, si on procède via le conseil disciplinaire, on nous accuse de toucher à la dignité du professeur universitaire* » (Doyen).



### **3.2.2. Deuxième catégorie : Facteurs de blocage managériaux spécifiques au projet qualité**

Tel que nous l'avons expliqué plus haut, le projet-qualité a été recommandé par le Ministère Libanais de l'Éducation Nationale et porté par la Présidence de l'Université Libanaise mais les parties prenantes concernées se sont divisées quant à sa validité et son adéquation au contexte de l'UL. Il semble n'avoir pas obtenu l'adhérence de l'ensemble des Doyens qui siègent au Conseil de l'université.

Les récits des acteurs clefs de ce projet évoquent les facteurs de blocage suivants : manque de formation et d'accompagnement, manque de communication et manque de motivation. Le coordinateur du projet-qualité dans une grande faculté est déçu : *« J'ai beaucoup cru à ce projet-qualité. Mais, ils ont mal commencé ce projet. Par exemple, ils traitent sans distinction entre la faculté de pharmacie et celle des sciences économiques. La dernière compte 6 sections. Ce n'est pas pareil. La première est dirigée par une seule tête. Dans la nôtre, il y a 600 têtes. Le problème ce n'est pas la direction générale. Eux ils savent ce qu'ils veulent, mais, il y avait un problème au niveau du comité de pilotage. Il y avait une sorte de « sophistication », ils sortaient de nouveaux concepts comme si tous les comprenaient ! Non, on ne comprenait pas. Il y avait un manque, on nous a distribués des guides et nous suggérer de lire et de les questionner après sur les points que nous ne comprenons pas alors que c'est le contraire qui devait se faire »*. Quant au Doyen d'une grande faculté, il est moins déçu car ne croyant même pas à ce projet : *« Le projet-qualité ? Je n'y ai jamais cru. Nous à la faculté des sciences, on travaille sur la qualité. Tout d'abord, leur façon théorique de voir la qualité fait en sorte que même les facultés les plus faibles auront leur accréditation. Les critères qu'ils ont choisis sont médiocres. Ensuite, il faut intégrer la méthode scientifique dans le raisonnement c'est-à-dire  $1+1=2$ . On ne doit se moquer. Je ne veux pas faire un cadeau bien emballé mais à l'intérieur c'est vide »*. En réponse à notre question : Pourquoi vous n'avez pas pu discuter votre point de vue dans le Conseil de l'université ? ce Doyen a répondu : *« En tant que faculté leader, nous n'avons pas pu imposer notre vision de la qualité au conseil. Franchement, la mentalité au rectorat et plus précisément celle du Recteur a une autre appréhension de la qualité, totalement différente*

*de la nôtre. Sa façon n'a rien à voir avec le paradigme scientifique que nous suivons. Pour cela, chacun parle dans un sens inverse à l'autre. Parler ou ne parler au conseil devient égal* ». Le Recteur qui a lancé ce projet-qualité avec enthousiasme en 2012, l'est moins à la fin de son mandat en 2016 : « *Le projet-qualité, on continue. L'évaluation des professeurs par les étudiants, les relations internationales, la HDR en font partie. Mais, on doit inventer nos propres critères à l'UL, pas seulement les critères internationaux. Il faut du travail, on n'appuie pas sur un bouton pour le mettre en place en même temps dans 16 facultés et instituts et 3 écoles doctorales ! Les conditions d'établissement et les expériences ne sont pas les mêmes dans toutes les facultés* » (Recteur).

Après avoir présenté le contexte organisationnel spécifique à l'Université Libanaise ainsi que les facteurs ayant entravé le changement, d'après les récits des acteurs, nous présentons dans la troisième partie de ce travail, un cadre conceptuel apte à leur donner sens.

#### **4. Cadre conceptuel du changement dans les organisations pluralistes telle que l'Université Libanaise**

Plusieurs approches théoriques nous semblent pertinentes afin de nous éclairer théoriquement pour tenter de répondre à la question qui est celle de savoir pourquoi les organisations changent ou pas.

Le courant néo-institutionnaliste présente plusieurs particularités pour élucider le changement au sein des organisations et expliquer pourquoi des solutions économiquement sous-optimales puissent perdurer et, par conséquent, causer l'inertie.

La pertinence de notre ancrage conceptuel s'explique surtout par son adaptation aux particularités du champ des organisations institutionnelles telles que les universités publiques où les processus organisationnels ne sont pas fondés sur « l'optimalité économique » (Huault, 2017). Nous avons choisi, dans le cadre de notre recherche, de donner la parole aux acteurs en s'appuyant sur les apports théoriques de la théorie néo-institutionnaliste de DiMaggio et Powell (1981; 1983; 1988; 1991) qui nous paraissent pertinents dans le sens où « le concept de « champ organisationnel » permet, tout en insistant sur le rôle des acteurs, de

réintroduire l'importance des contextes dans l'étude du comportement organisationnel » (Huault, 2017).

C'est ainsi que l'approche de DiMaggio et Powell (1983; 1991) nous a servi de point de référence pour illustrer comment le changement dans les organisations appartenant à un « champ organisationnel » est mû par trois types d'isomorphisme : isomorphisme coercitif, isomorphisme normatif, isomorphisme mimétique. La finalité du changement, selon les auteurs, n'est pas celle d'adopter les « pratiques les plus appropriées aux exigences économiques du moment » (Huault, 2017), mais celle « d'obtenir plus de stabilité et de prévisibilité dans les comportements », de « rehausser la légitimité (Deephouse, 1996) » et de « faciliter l'accès aux ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) » (Huault, 2017).

Conformité, passivité, influence gouvernementale ou étatique, empreinte des réglementations sont les caractéristiques soulevées par l'approche néo-institutionnaliste pour expliquer le comportement organisationnel qui tend vers l'homogénéisation et qui semble cacher une « incapacité » à innover et à changer. Les développements théoriques de DiMaggio et Powell (1981; 1983; 1988; 1991) rappellent ceux du management bureaucratique public qui est présenté par Clergeau de Mascureau (1995, p. 160) comme un mode organisationnel qui incite à « l'attentisme et à la conservation des routines » et donc à l'inertie bureaucratique. Le mode d'organisation bureaucratique est un « mode de dysfonctionnement stable et permanent » qui se traduit concrètement par une « priorité donnée aux problèmes politiques internes par rapport aux nécessités de l'environnement » (Clergeau de Mascureau 1995, p. 149). L'organisation est ainsi bloquée dans ses processus de changement et devient, par conséquent, prise dans « un cercle vicieux bureaucratique » (Clergeau de Mascureau 1995, p. 149). Ces problèmes politiques internes ont culminé les travaux fondateurs de Cyert et March (1963) où l'organisation « *apparaît comme une coalition de groupes dont le destin est commun mais qui manœuvrent chacun pour son propre compte* » (Coriat et Weinstein 1995, p. 27). Les auteurs distinguent, au sein de la masse des employés qui constituent la bureaucratie, « *l'existence de groupes divers (...), eux-mêmes saisis dans des départements ou des divisions qui poursuivent chacun des objectifs propres de défense de leurs intérêts et de renforcement de leur pouvoir ou de leur prestige* »

(Coriat et Weinstein 1995, p. 27). C'est un contexte organisationnel représenté comme « *un lieu de négociations implicites ou ouvertes* » entre des « *groupes de pression (...) où se distribuent des récompenses monétaires et non monétaires* » pour parvenir à « des résultats « satisfaisants » pour les individus ou les groupes qui le constituent ». Ces contraintes de fonctionnement et « les pertes d'efficacité » conduisent à un « relâchement organisationnel » (Coriat et Weinstein 1995, p. 29). Nous sommes ici dans des organisations complexes dans lesquelles « des arbitrages et des négociations sont le seul moyen de parvenir à définir des objectifs acceptés par tous » (Coriat et Weinstein 1995, p. 29). C'est à Cyert et March (1963) que revient la représentation de l'organisation comme mise « *aux prises des groupes aux intérêts multiples, et dans laquelle les processus de prise de décision passent par des séries de médiations (entre bureaux, services, départements, directeurs des différentes divisions...)* » (Coriat et Weinstein 1995, p. 26). L'objectif de l'organisation cesse d'être unique mais devient « *une tentative de rendre compatibles plusieurs objectifs* » (Coriat et Weinstein 1995, p. 26). C'est cette pluralité et dispersion du pouvoir et du leadership qui nous mène aux travaux de Denis, Lamothe, et Langley (2001) sur le changement au sein des organisations pluralistes. S'appuyant sur les travaux de Denis et al. (2001; 2007), l'université est une organisation pluraliste et son organisation s'apparente « à des confédérations aux liens lâches ». Ce pluralisme, au sein d'une bureaucratie lourde et en perte d'efficacité, semble promouvoir l'inertie organisationnelle surtout parce que les changements sont souvent dilués au cours de leur implantation, produisant une sédimentation de structures et d'orientations stratégiques partiellement digérées (Denis et al., 2001). D'ailleurs les organisations publiques, et en particulier, les « organisations politiques comme les universités », se caractérisent par un haut niveau de complexité (Mériade et Mainetti 2013, p. 7). Dans un autre ouvrage classique, Cohen et al. (1972) ont utilisé le terme d'« anarchie organisée » pour décrire les organisations pluralistes. Plus tard, Denis et al. (2004, p. 3) souligneront que « *les contextes pluralistes sont caractérisés par l'existence de lieux de pouvoir diffus et d'objectifs divergents* ».

Le changement aboutit, selon Denis et al. (2001), si une coalition d'acteurs appuie le changement initié par le leadership sachant que

différentes coalitions se déconstruiront et de nouvelles se construiront tout au long du « meccano organisationnel » (Barrier et Mignot-Gérard 2013, p. 137). Dans ce champ organisationnel, le changement revêt une dimension politique qui s'appuie sur des systèmes d'alliances et de compromis.

Selon Barrier et Mignot-Gérard (2013), le modèle de Denis et al. (2001) met l'accent sur deux dimensions cruciales du changement au sein des organisations pluralistes. La première appelée « *collective leadership* », concerne l'existence d'une capacité d'action collective au niveau des dirigeants dont la complémentarité des rôles est essentielle à la mise en œuvre du changement. La seconde condition du changement est celle d'un couplage entre l'environnement de l'organisation, son leadership et ses composantes internes. Il s'agirait, pour assurer la réussite du changement, d'atteindre un « couplage stratégique » entre les membres de l'équipe de direction, ainsi qu'un « couplage organisationnel » entre les membres de l'équipe de direction et les acteurs au sein de l'organisation et enfin un « couplage environnemental » entre l'équipe de direction et les acteurs de l'environnement pertinent de l'organisation (Barrier et Mignot-Gérard 2013, p. 136).

## **5. Interprétation des résultats et discussion**

Il semble, d'après l'analyse des récits des acteurs-clés, que l'on peut tirer plusieurs enseignements.

Premièrement, le contexte organisationnel de l'UL semble un moyen de faire face à la complexité de l'environnement extérieur auquel elle est confrontée : elle reflète, tant bien que mal, l'image d'un pays alourdi par son pluralisme, ce dernier devenant un obstacle au lieu d'être valorisé comme opportunité. Dans cette perspective, l'influence du contexte socio-politico-légal, sur les décisions des organisations, est très présente. En effet, « *les normes institutionnelles peuvent agir au niveau de la société dans son ensemble, au niveau intermédiaire du champ institutionnel et à un niveau microsocial, celui de l'organisation* » (Rivière et Boitier 2011, p. 5).

Deuxièmement, nos résultats soulignent la présence d'un fort

isomorphisme selon DiMaggio et Powell (1981; 1983; 1988; 1991) et plusieurs formes de couplage selon le modèle de Denis et al. (2001). Tout d'abord, la pression quant à la validité des diplômes délivrés par l'université libanaise (traditionnellement francophone) a déclenché un processus de changement que l'on peut qualifier d'*isomorphisme coercitif* dont le but est la conformité au nouveau système LMD d'enseignement supérieur français. C'est la survie de l'Université Libanaise qui aurait été mise en péril faute de non « homogénéisation ». Ce « couplage environnemental » associé aux deux autres couplages, stratégique (porté par l'équipe de direction) et organisationnel (accepté par les acteurs au sein de l'université), a assuré la réussite de ce projet (Tableau 2).

**Tableau 2 : Quelques projets de changement à l'université libanaise**

Projets	Couplage					Résultat
	Stratégique	Organisationnel	Environnemental			
			Coercitif	Normatif	Mimétisme	
Système LMD	X	X	X			Abouti
Bureau des langues étrangères	X	X			X	Abouti
Système BANNER	X				X	Non abouti
Groupe de réflexion	X				X	Non abouti
Ouverture de master S1	X	X			X	Abouti
Ouverture de master S3		X			X	Non abouti
QUALITE	X			X		Non abouti

Ensuite, nous avons constaté un isomorphisme par mimétisme dans les projets : système Banner, groupe de réflexion, ouverture des masters et bureau des langues étrangères. Cette forme d'isomorphisme conduit à la conformité, à une légitimité accrue et à l'imitation des autres organisations du « champ organisationnel ». Mais, parmi ces projets, uniquement deux projets, à savoir le projet du bureau des langues et celui d'ouverture du master S1 (Tableau 2), ont abouti ; les trois niveaux de couplage étant assurés malgré le fait que le financement de ces deux projets n'était pas disponible. De plus, malgré l'absence d'une coercition environnementale, il semblerait qu'il suffise qu'il y ait une coalition d'acteurs au moment où le porteur du projet saisit son opportunité. Au contraire, certains projets comme le système Banner qui a coûté plus que 1 million de dollars et le Master S3 financé par l'AUF, ont été bloqués faute d'un couplage organisationnel (acceptation par les acteurs qui doivent les mettre en œuvre) pour le premier et faute d'un couplage stratégique pour le deuxième (le porteur du projet n'appartenant pas à la même coalition de l'équipe de direction). Quant au projet relatif au groupe de réflexion, le couplage stratégique (approbation du conseil de l'Université) associé au couplage environnemental, semblent être insuffisants pour faire aboutir un projet qui manque de couplage organisationnel. Le verbatim du Doyen, porteur du projet, l'exprime clairement : « *Mon projet de groupe de réflexion n'a pas été entamé. La personne nommée pour l'animer, n'a pas pris sa responsabilité, n'a pas voulu faire son rôle. Ça se comprend, on est au Liban!* ».

Enfin, le projet-qualité qui est une réponse aux pressions institutionnelles provenant du gouvernement libanais et des acteurs de TEMPUS conduit à un isomorphisme normatif. Mais ce couplage environnemental, saisi par le président de l'UL et un comité de pilotage (couplage stratégique), ne garantit pas l'opérationnalisation du projet faute d'un couplage organisationnel (les acteurs dans les facultés concernées). En effet, les facteurs de blocage tels que décrits par les acteurs relèvent essentiellement du manque de formation et d'accompagnement.

La formation permet aux acteurs de comprendre le changement et de le réaliser de manière opérationnelle à travers des programmes pédagogiques mais son absence l'entrave. Ainsi, dans le cadre du projet-

qualité de l'Université Libanaise, l'absence de formation sous toutes ses formes, qui est un levier classique de la conduite de changement, est présentée comme ayant freiné, voire bloqué la bonne conduite de ce projet.

Troisièmement, nos résultats confirment la complexité et le chaos dans les organisations pluralistes tel que décrit par Denis et al. (2001; 2004). Ajoutons à cela les jeux de coalitions d'acteurs qui tendent à satisfaire leurs propres intérêts de pouvoir (Cyert et March, 1963) et de carrière (Crozier et Friedberg, 1977).

Par conséquent, nous sommes ici en face d'une organisation pluraliste caractérisée par des lieux de pouvoir diffus et d'objectifs divergents mais aux prises également de jeux politiques informels et parfois implicites dont la finalité diffère de celle de leur organisation. Un Doyen l'explique : « *On a senti le besoin d'ouvrir une section de la faculté, on l'a fait. Si notre voix est haute et qu'on a le pouvoir dans la politique, on peut faire des choses même en dehors d'une stratégie globale* ». Un autre exemple qui confirme bien ce chaos et cette divergence d'objectifs : « *Quand j'étais représentant des professeurs, le Doyen s'est intéressé à un projet que j'ai proposé, on a alors signé un contrat avec le réseau arabe. Quand le Doyen est parti, le projet s'est arrêté* » (Chef de département).

Dans ce sens, l'Université Libanaise en tant que grande organisation publique conjugue ainsi les trois caractéristiques des organisations pluralistes à savoir, en premier lieu, « la délivrance de services dont la production est intensive en connaissances », en deuxième lieu, « ce type d'organisations poursuivent des objectifs multiples<sup>11</sup> et potentiellement incompatibles » et en troisième lieu, « les différentes entités qui composent les organisations pluralistes disposent d'une relative indépendance les uns vis-à-vis des autres, avec pour corollaire une

---

<sup>11</sup> « *Mon premier souci était d'appliquer les lois à l'université* » (Recteur).

« *Lorsque j'ai pris mes responsabilités, mon objectif principal était de faire une différence au niveau de la qualité* » (Directeur).

« *Je voyais que l'université ne doit pas rester centralisée. On doit ouvrir des branches. J'ai réussi à ouvrir et diriger une branche* » (Doyen).



fragmentation des sources d'autorité et des processus de décision »<sup>12</sup> (Barrier et Mignot-Gérard 2013, p. 121).

Certains acteurs considèrent qu'il est normal d'avoir des objectifs aussi divergents : « *Pour être réaliste, il est difficile de gérer une faculté qui a 6 sections et 8 départements tel qu'on dirige une faculté sans sections. Après, pour chaque faculté ses conditions historiques. Ensuite, dans chaque faculté, il reste un rôle au leader* (Doyen).

Quatrièmement, l'inertie organisationnelle est fortement liée à l'obsolescence de la loi et du système de récompenses et de sanctions. Les démarches de modernisation des organisations du service public passent par un modèle de gestion efficace et efficient basé sur le développement d'un système de sanctions et de récompenses. Mais en amont du frein lié à un mode de management inefficace de sanctions-récompenses, se trouve un blocage de type institutionnel lié au support juridique qui régit aujourd'hui le fonctionnement de l'UL, une juridiction archaïque qui date de 1967. Et, parce que « l'influence des textes juridiques sur la nature des décisions de sanctions-récompenses est forte » (Clergeau de Mascureau 1995, p. 118), il est à la source de l'inertie bureaucratique de l'Université Libanaise : « la capacité de mobiliser les ressources humaines dépend des systèmes d'incitation et donc de l'environnement économique et juridique dans lequel sont placés les agents » (Clergeau de Mascureau 1995, p. 154). Ainsi, la capacité de l'Université Libanaise à mobiliser ses ressources humaines autour d'un projet de changement est fortement liée aux mécanismes d'incitation internes. Or, ces derniers sont trop rigides, inadaptés, voire quasi-inexistants, ce qui bloque la mobilisation du corps enseignant.

Les organisations du domaine public où la sanction est « très faible » sont contre-performants car la performance des acteurs se limite à la « conformité aux instructions de la hiérarchie des opérations menées, et non aux performances du service » (Clergeau de Mascureau 1995, p. 162). Ce mode organisationnel, incite à « l'attentisme et à la conservation des routines » et donc à l'inertie bureaucratique. Ceci

---

<sup>12</sup> *Ce verbatim l'illustre bien : « Je suis le premier doyen qui a osé ouvrir une branche à Rachaya » (Doyen).*

entrave l'action collective de changement surtout que la rémunération des ressources humaines est pratiquement indépendante de leur performance professionnelle qui est fondée sur des nomenclatures liées aux grades (Clergeau de Mascureau, 1995). En conséquence, la rémunération perd ici sa fonction ou « sa vocation initiale » de « mécanisme incitatif individualisé » (Clergeau de Mascureau, 1995, p.160), d'où l'absence de motivation des ressources humaines à initier des projets de changements ou à y adhérer, et c'est cette absence de motivation qui bloque une dynamique d'action collective de changement.

## 6. Conclusion

C'est dans le cadre de l'analyse du contexte organisationnel au sein de l'Université Libanaise que l'on a tenté d'identifier, à travers l'analyse des récits des acteurs-clés, les facteurs qui ont pu constituer un blocage aux changements. Les facteurs de blocage décrits par les acteurs relèvent de l'environnement politico-légal et essentiellement de l'indifférence de l'Etat face à la seule université publique du pays. Mais selon eux, d'autres freins s'y ajoutent, principalement, l'obsolescence de la loi l'université ainsi que l'inefficacité du mode de management des sanctions et des récompenses.

Le contexte organisationnel de l'Université Libanaise s'apparente à celui décrit par Denis et al. (2004, p. 6) où « les lieux de pouvoir diffus et les objectifs divergents font en sorte que les stratégies sont le résultat de jeux politiques entre des groupes ayant des intérêts contradictoires et des visions divergentes concernant la direction à prendre » (Denis et al., 2004, p. 6). En effet, l'Université Libanaise apparaît, d'après les récits des acteurs, une institution où s'affrontent des coalitions politiques (autant à l'interne qu'à l'externe) et où chaque individu a des objectifs propres tandis que la collectivité manque d'objectif fédérateur.

Enfin, les changements entrepris à l'Université Libanaise ne peuvent pas être qualifiés de « changement » mais plutôt d'« ajustement passif ».

Pour sortir de cette inertie, plusieurs alternatives pourraient ouvrir la voie au changement au sein de l'Université Libanaise et les apports des chercheurs nous éclairent vers la porte de secours.

Premièrement, dans une organisation bureaucratique, pluraliste, complexe, prise aux jeux de coalitions et de compromis informels, le changement « doit s'opérer de haut en bas et doit être universel, c'est-à-dire doit affecter l'ensemble de l'organisation en bloc (...) » (Crozier 1963, p. 240). Dans ce sens, le changement progressif devrait être éludé et initié par le leadership (Clergeau de Mascureau 1995, p. 150).

Deuxièmement, puisque le droit du travail public contraint la mise en place de systèmes d'incitations, nous proposons l'adoption d'un régime de droit privé qui facilite « l'appropriation de bénéfices monétaires que ne permet pas une juridiction publique » et permet « l'adoption de mécanismes incitatifs propres à l'organisation » (Clergeau de Mascureau 1995, p. 165), ce qui offrirait d'efficaces stimulants au changement. Il s'agirait ici de faire le choix de la juridiction la plus appropriée aux stratégies de changement car « le cadre juridique de la fonction publique, dans son interprétation traditionnelle, semble ainsi peu compatible avec l'implication des fonctionnaires dans un processus de réforme ou d'innovation » (Clergeau de Mascureau 1995, p. 163)

Troisièmement, la mise en place de mécanismes d'incitation adaptés pour stimuler les comportements d'acadépreneurs et encourager les acteurs porteurs d'idées neuves.

Enfin, la mise en place de procédures d'évaluation individuelle faciliterait les dynamiques de changement et briserait la « pesanteur bureaucratique » en instaurant un mode de gestion des ressources humaines plus qualitatif que quantitatif (Clergeau de Mascureau 1995, p. 164).

C'est dans ce sens, que dans le cadre de futures recherches, nous nous penchons sur les leviers de changement adaptés au contexte organisationnel spécifique de l'Université Libanaise pour chercher comment surmonter les facteurs de blocage et y développer des leviers de changement.

## Bibliographie

- Barrier, J. et Mignot-Gérard, S. (2013). *Leadership et changement dans une organisation pluraliste : le cas des transformations au sein d'une université*. In Vandangeon-Derumez, I. et Autissier, D. (2013). *Le changement organisationnel : 10 études de cas commentées*, 1ère Édition. Eyrolles, Paris.
- Begarra, R. et Legrand, L. (1981). *Pour un collège démocratique*, 86, cité par Bonne-Dulibine C., Davier J., Grosjean L., Leselbaum Nelly, Rehaut P., Tixeront M. (1990). *Innovation - Changement - Réforme - Rénovation*. In Recherche & Formation, N°7, *Les professions de l'éducation : recherches et pratiques en formation*, 127-133.
- Bensebaa, F. et Vandangeon-Derumez, I. (2016). L'université qui change : un oxymore? Communication présentée à la XVIIème conférence de l'AIMS. Grenoble, France.
- Bernoux, P. (1985). *La sociologie des organisations*. Editions du Seuil, Paris.
- Clergeau de Mascureau, C. (1995). Quelles entraves organisationnelles et institutionnelles à l'innovation dans les organisations bureaucratiques publiques ? in *Politiques et management public*, 13(2), 50e Numéro, Cahier 2, 141-171 ; doi : 10.3406/pomap.1995.3395.
- Cohen, M., March, J. et Olsen, J. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17, 1-25.
- Coriat, B. et Weinstein, O. (1995). *Les nouvelles théories de l'entreprise*. Librairie Générale Française, Livre de Poche.
- Crozier, M. (1982). *Le phénomène bureaucratique*. Éditions du Seuil. Paris.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Éditions du Seuil, Paris.
- Crozier, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique*. Éditions du Seuil. Paris.
- Cyert, R. M. et March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice Hall. Englewood Cliffs.
- Deephouse, D. (1996). Does Isomorphism Legitimate? *Academy of Management Journal*, 39(4), 1024-1039.
- Denis, J. L., Lamothe, L. et Langley, A. (2001). The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations. *Academy of Management Journal*, 44(4), 809-837.
- Denis, J. L., Langley, A. et Rouleau, L. (2004). La formation des stratégies dans les organisations pluralistes : Vers de nouvelles avenues théoriques. *Communication présentée à la 13ème conférence de l'AIMS*. Normandie, France.

- Denzin, N. K. et Lincoln, Y. S. (1998). *The Landscape of Qualitative Research: Theories and Issues*. SAGE Publications, California.
- Denzin, N. K. et Lincoln, Y. S. (2008). *The Landscape of Qualitative Research: Theories and Issues*. SAGE Publications, California.
- DiMaggio, P. (1981). *Cultural Entrepreneurship in Nineteenth Century*. Part 1: The Creation of an Organizational Base for High Culture in America, *Media, Culture and Society*, 4, 33-50
- DiMaggio, P. (1988). *Interest and Agency in Institutional Theory*. L. Zucker Editions.
- DiMaggio, P. et Powell, W. (1983). The Iron-Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Gamassou, C., Hirschman, E., & Albert, O. (2005) : *Aperçu de ses apports aux sciences de gestion en général et au mangement public en particulier*. Séminaire RECEMAP, 2-3 Juin.
- Gavard-Perret, M. L. (2014). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*. Pearson.
- Gharbi, N. (2000). Caractéristiques culturelles de la méditerranée et le fait entrepreneurial, mémoire DEA, Université de Montpellier.  
<http://www.sudoc.abes.fr/cgi-bin/nph-wwwredir/>.
- Gioia, D.A. et Chittipeddi, K. (1991). «Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation». *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448.
- Giordano, Y. (2003). *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*. Éditions EMS.
- Glaser, B. et Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Aldine - Chicago.
- Globe, N.M. (1984). Le rôle des enseignants et de leurs organisations dans l'innovation en matière d'éducation. *Communication présentée à Athènes*, 6-8 mars.
- Goter, F. (2006). Pratiques des sanctions- récompenses dans le cadre du Management public et de la responsabilité sociale des organisations, *Revue Internationale de psychosociologie* 2006/28, (Volume XII), 105-128 ; doi 10.3917/rips.028.0105.
- Huault, I., DiMaggio, P. et Powell, W. (2017). *Des organisations en quête de légitimité, par Isabelle Huault*. In *Les grands auteurs en Management*, Sandra Charreire Petit, Isabelle Huault. Editions EMS, Collection : Grands auteurs, 3ème Édition.
- Huberman, M. (1983). Répertoires, recettes et vie de classe : comment les enseignants utilisent l'information. *Éducation et Recherche*, 5(1), 157-177.

- 
- Knight, B., Lutzky, S. et Macofsky-Urban, F. (1993). A meta-analytic review of interventions for care giver distress: recommendations for further research. *Gerontologist*, 33(2), 240 -248.
- Lesourne, J. (1990). Les défis de l'an 2000, Documentation française, cité par Bonne-Dulibine C., Davier J., Grosjean L., Leselbaum Nelly, Rehaut P., Tixeront M. *Innovation - Changement - Réforme – Rénovation*. In Recherche & Formation, N°7. Les professions de l'éducation : recherches et pratiques en formation. pp. 127-133, p. 131, [www.persee.fr/doc/refor\\_0988-1824\\_1990\\_num\\_7\\_1\\_1009](http://www.persee.fr/doc/refor_0988-1824_1990_num_7_1_1009).
- Mériade, L. et Mainetti, N. (2013). La réflexivité des acteurs face à la complexité des organisations publiques : un levier interactif de contrôle de la performance universitaire. *Gestion et management public*, 1(3), 3-23.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations*. New York Harper and Row.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). *Public management reform: a comparative analysis*, 2nd Edition. Oxford, Oxford University Press.
- Powell, W., & DiMaggio, P. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago, University of Chicago Press.
- Rivière, A. et Boitier, M. (2011). *Liberté et responsabilité des universités : Comment le contrôle de gestion participe à la construction d'un système de pilotage de la performance ?* Comptabilité, Économie et Société. France.
- Saunders M. (2003). *Methods for Business Students*. Pearson Education.
- Thiétart R. A., Allard-Pösi, F., Angot, J., Baumard, Ph., et Blanc A. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Dunod.