Jan MATTIJS*Management de l'efficacité et de l'équité
dans les politiques technologiques européennes***RESUME DE LA THESE**

Il existe une incohérence profonde entre le discours managérial orienté principalement vers l'efficacité, et l'omniprésence de pratiques politico-administratives « distributives », orientées vers l'équité et la justice. Cette incohérence se constate empiriquement, mais elle a des ramifications théoriques importantes. Les deux aspects sont explorés dans ce travail.

A partir d'une recherche de terrain sur les méthodes de gestion employées par la Commission européenne dans ses programmes Recherche-Développement, on constate la mise en œuvre d'un management ostensiblement orienté vers la maximisation de l'efficacité. On note un glissement d'objectifs au cours du temps vers des critères de réussite plus commerciaux et moins scientifiques ou académiques, mais la construction de l'argumentation se fait toujours en référence à une définition de la performance issue du management ou des sciences économiques.

Le fonctionnement administratif des programmes est pourtant marqué par des pratiques qui ne peuvent se justifier par ce référentiel d'action. C'est principalement le cas de la surveillance du « juste retour » entre les Etats-membres, et des moyens mis en œuvre pour assurer la participation des régions moins favorisées : encouragement de la diversité géographique des consortiums, extension des thématiques de recherche à des domaines relativement « low-tech »... Les effets de ces pratiques sont significatifs, mais elles demeurent occultes et ne sont pas ancrées dans un référentiel d'action cohérent chez les fonctionnaires des services scientifiques de la Commission.

Sur le plan théorique, l'état de l'art en management public ne permet pas d'analyser ces pratiques redistributives. Une revue de la littérature en management public francophone et anglo-saxonne, sous l'angle du traitement de l'équité, confirme que la recommandation quasi générale est de rejeter toute pratique de gestion qui ne serait pas justifiable par son efficacité, au moins indirectement. Seuls les auteurs plus orientés vers la « public administration », en particulier d'origine américaine, sont plus réceptifs aux critères de performance relevant de l'équité ou du respect des droits. L'explication de cette orientation vers l'efficacité réside dans le caractère téléologique de l'action managériale, orientée vers les buts, vers le changement, et vers la rationalité substantielle des résultats, ainsi dans l'activisme managérial lui-même, qui tend à promouvoir un certain individualisme, au moins dans l'analyse des situations.

Pour compléter et équilibrer les recommandations du management public et sa définition de la performance, une démarche interdisciplinaire est proposée, qui débouche sur les recommandations suivantes :

- organiser la gouvernance d'un programme ou d'une activité administrative de manière à inclure une représentation des principaux « stakeholders » ;
- affiner l'arbitrage entre les différentes catégories d'objectifs (efficacité, redistribution, sécurité...), en vérifiant les rapports entre ces objectifs ;
- faire attention à l'organisation de la procédure administrative, qui moyennant le respect de certaines formes procédurales et interindividuelles, peut favoriser l'équité des décisions administratives.

Ce « management de l'équité » est appliqué aux politiques technologiques communautaires, afin d'en tester la capacité normative.

CURRICULUM VITAE

Jan Mattijs

Langues: français : langue maternelle
allemand : écrit et parlé couramment
anglais : écrit et parlé couramment
néerlandais : bonne connaissance parlée et écrite

FormationUniversitaire :

Grade d'Ingénieur Commercial Solvay obtenu en 1992 avec grande distinction.

Scolaire :

A l'Ecole Européenne de Bruxelles, pour la plus grande partie en section de langue allemande. Reçu au baccalauréat européen en 1986.

Carrière scientifique

- Du 1/8/1992 au 30/10/1993 : Coordonnateur Scientifique du DES en management public, programme de troisième cycle de l'Ecole de Commerce Solvay, Université Libre de Bruxelles.
- Depuis le 1/10/1993, assistant temps plein auprès du Président de l'Ecole de commerce pour des programmes de troisièmes cycles en management public (DES en management public, Formation au management pour magistrats, Public Management Programme pour les fonctionnaires fédéraux) (voir infra tâches de conception, de coordination, d'encadrement, logistiques).
- Depuis 1995, membre fondateur du GREPO, groupe de recherche interdisciplinaire agréé par l'Institut de Sociologie de l'ULB.
- Membre de la Commission scientifique « entreprises publiques » du CIRIEC.
- Membre du comité scientifique du réseau SESS (doctorat européen en études socio-économiques et statistiques).

Thèse de doctorat

« Management de l'efficacité et de l'équité des politiques technologiques européennes », sous la direction de Anne Drumaux. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion défendue en janvier 2001 avec la plus grande distinction.

Publications, communications, rapports, études de casOuvrage à titre de seul auteur

1. « Management de l'équité dans les politiques technologiques européennes », L'Harmattan, Collection Logiques Politiques, à paraître.

Parties d'ouvrages collectifs

2. En collaboration avec A. Drumaux
« Organisation et légitimation de la politique industrielle européenne » in *Services publics, missions publiques et régulation dans l'Union européenne*, Pédone, Paris 1997.
3. En collaboration avec G. Nicodème
« Une analyse critique de la gouvernance du programme Objectif 1 Hainaut », *Rapport de la Commission 2 du 14ème Congrès des économistes Belges de Langue Française*, CIFOP, Charleroi, novembre 2000.

4. En collaboration avec A. Drumaux

« L'information, un thème porteur pour l'analyse du développement économique - rapport des travaux en atelier », in *Actes des VI^{èmes} Journées scientifiques du Réseau 'Entrepreneuriat' de l'AUPELF - UREF*, « Défis de l'information et pilotage des entreprises », John Libbey, Paris (à paraître).

Revue internationale

5. En collaboration avec A. Drumaux

« Organisation et légitimation de la politique industrielle européenne : le cas des programmes ESPRIT et Télématique », *Revue Politiques et Management Public*, Vol 15 N° 1, Paris, 1997.

6. A titre de seul auteur

« Gérer la justice distributive dans les politiques allocatives budgétaires : entre fonction et dysfonctionnement », à paraître dans *Revue Politiques et Management public* Vol. 18 N° 3, juin 2001.

Revue belges

7. A titre de seul auteur

« L'adaptation interne des entreprises Est-allemandes », *Transitions*, N°2, Bruxelles 1993.

8. A titre de seul auteur

« Les politiques de R&D européennes entre marchés et réseaux », article à paraître dans *La Revue de l'Institut de Sociologie*

Rapport de recherche

9. En collaboration avec A. Drumaux, O. Debande, E. Monami ,

« Observatoire des entreprises publiques », *Rapport de recherche SSTC*, Bruxelles 1995.

Communications à des colloques internationaux

10. En collaboration avec A. Drumaux

« European industrial policy through the ESPRIT programme : an organizational analysis », Communication au XIII^{ème} congrès mondial de sociologie, Bielefeld 1994.

11. En collaboration avec A. Drumaux

« La politique industrielle européenne à travers le programme ESPRIT », Communication au Colloque international HEC Montréal / AISLF / ACSALF / UQAM, Montréal 1995.

12. A titre de seul auteur

« Market as an ideal-type : a compound methodological approach and some consequences for management science », Communication au 8^{ème} Congrès mondial de Socio-économie, Genève 1996.

13. A titre de seul auteur

Rapport final sur les travaux en ateliers des VI^{èmes} Journées scientifiques du réseau « Entrepreneuriat » de l'AUPELF-UREF, Bruxelles, juin 1999.

14. A titre de seul auteur

« Gestion de l'institution judiciaire et indépendance des magistrats : un paradoxe ? », contribution invitée à la V^{ème} journée d'analyse économique du droit et de la justice - Workshop du laboratoire CERAS-EDJ, Université de Reims Champagne - Ardennes, 22 juin 2000.

Enquêtes et dossiers de cas

1. Privatisation et contractualisation : l'aéroport de Bruxelles-national (1993).

2. Politiques de RDT européennes : le programme 'ESPRIT' (1994).

3. Privatisation et contractualisation : Belgacom (1995).

4. Politiques de RDT européennes : le programme 'Télématique' (1995).

5. Contractualisation : la SLRB et le logement social à Bruxelles (1996).

6. Politiques économiques européennes : les programmes « Objectif 1 » dans le Hainaut Belge et Français (1996).

7. Stratégie d'entreprise publique et Régulation : la renégociation du contrat de gestion de la STIB (1997).

8. Politiques de RDT européennes : le programme 'ACTS' (1997).

9. Politiques de RDT européennes : l'initiative EUREKA (1998).
10. En collaboration avec I. Brouwers, faisabilité d'une formation en management pour les magistrats.
11. Politiques de RDT européennes : le programme 'Energie' (1999).
12. Stratégie d'entreprise et régulation : le Port de Bruxelles (2000).
13. Politiques de RDT européennes : La politique spatiale européenne et belge (2000).
14. Politique scientifique fédérale belge : les programmes de recherche thématiques des SSTC (2001).
15. La réforme de la Commission européenne en comparaison avec la réforme « Copernic » de l'administration fédérale belge.

Tâches d'enseignement

- Depuis 1993, 60 heures d'enseignement pour les Séminaires « d'entreprises publiques » et de « Politiques publiques » du DES en management public (voir supra enquêtes et dossiers de cas).
- En 1997-1999, intervention dans les formations en management à destination des magistrats (total de trois journées de formation).
- En 1997 et 1998, Séminaires de Politiques Technologiques (40 heures) dans le DES en gestion des Technologies.
- Depuis octobre 2000, suppléance du cours de « Questions approfondies d'entreprises publiques » (30 heures), deuxième licence en sciences économiques.
- Depuis 2001, co-titulaire du cours « Management public » (30h) de la première année de la Formation en management des communes de l'Ecole Régionale d'Administration Publique (ERAP) de la Région Bruxelloise.
- En 2001, responsable des modules « principes de management public » et « Séminaire d'intégration » du Public Management Programme pour fonctionnaires fédéraux (total approximatif 70 heures).
- Interventions ponctuelles dans certains cours dans divers troisièmes cycles.

Le volume de cours presté est de 150h pour l'année 2001. Les cours donnés sont tous dans des troisièmes cycles, à l'exception de la suppléance pour le séminaire de « questions approfondies d'entreprises publiques » et du cours de l'ERAP.

Tâches spécifiques aux troisièmes cycles

1. **Tâches de conception de programmes en management public :**
 - Préparation du séminaire d'entreprises publiques et de politiques publiques (60h, titulaire A. Drumaux) impliquant la constitution d'un ou deux dossiers cas nouveaux chaque année (voir publications).
 - En 1997-1998, conception en collaboration du programme pilote de formation pour les magistrats-coordonateurs des Cours d'Appel (programme de 36 heures).
 - En 1998-1999, enquête de terrain avec interviews protocolées pour la conception du programme de formation au management pour le Ministère de la Justice (programme de 108 heures pour des chefs de corps du siège et du parquet).
 - En 1999-2000, conception du « Public Management Programme » destiné aux fonctionnaires de niveau 1 des ministères fédéraux belges, en collaboration avec la Katholieke Universiteit Leuven.
 - Mise en place de la contribution de l'ULB au programme doctoral interuniversitaire européen en études socio-économiques et statistiques (réseau SESS coordonné par l'université La Sapienza, Rome).

2. Tâches de coordination et d'encadrement

- Agencement de l'horaire des cours du DESMAP
- Présence régulière aux cours pour le DESMAP en horaire décalé.
- Contacts avec les enseignants, visant notamment la recherche de cohérence entre les modules.
- Collecte et dépouillement des avis pédagogiques et de l'évaluation orale des cours par les participants, et retour vers les enseignants.

3. Tâches logistiques

- Préparation de la sélection des candidatures (classement des dossiers, interviews) pour le DESMAP et le « Public Management Programme » pour fonctionnaires fédéraux.
- Supervision des contrats de financement extérieur, contrôle budgétaire, reddition des comptes à la tutelle (pour le DES en management public et pour le Public management programme fédéral).
- Promotion auprès des publics-cible, création du matériel promotionnel (brochure, affiche DESMAP, pages Web du DESMAP et du Public Management Programme), représentation auprès d'instances diverses et de visiteurs.
- Point de contact à l'ULB pour le réseau SESS (programme doctoral interuniversitaire européen en études socio-économiques et statistiques, coordonné par l'université La Sapienza, Rome).

Participation à la gestion de l'Université

- De 1996 à l'automne 1998, représentant du corps scientifique au Conseil de L'Ecole de Commerce Solvay et au Conseil de la Faculté SOCO.