

CAROLINE TAHAR

CREM (UMR CNRS 6211),
IGR-IAE Rennes, Université de Rennes 1



Des recettes marchandes pour un service public, une stratégie paradoxale ?

Une recherche intervention au sein
d'un Crous

Cet article analyse comment un établissement public hybride peut gérer un paradoxe de service lié à sa double logique de service public et de service au client. Le bénéficiaire de la prestation est au centre des contradictions entre logiques sociale et commerciale : usager dans l'une, client dans l'autre. Une recherche intervention met en évidence la nécessité de le réintégrer dans la gestion d'un tel paradoxe, soit comme référence externe pour les acteurs internes à l'organisation, soit comme acteur externe de la résolution des contradictions.

Contraintes de développer des activités commerciales pour financer leur mission sociale, les organisations hybrides sont particulièrement exposées aux tensions entre logiques divergentes (Bovais, 2014). Tirailées entre rôle social et logique commerciale, elles sont confrontées à un paradoxe de service (Jay, 2013). Si la littérature sur les paradoxes est abondante et a permis de comprendre un phénomène complexe, souvent confus (Schad *et al.*, 2016), la question du rôle du client ou du bénéficiaire n'a guère été explorée. Les travaux existants s'intéressent principalement aux acteurs internes à l'organisation. Pourtant Jay (2013) souligne la nécessité d'adopter une perspective externe pour dépasser les contradictions.

Cette question trouve un écho particulier dans les services publics. Après plusieurs décennies de *New Public Management* (Hood, 1991), les frontières entre public et privé s'estompent. Dans un « continuum privé-public » (Emery et Giaque, 2014), de nouvelles formes administratives hybrides apparaissent. Entre volonté de servir le client et peur de mécontenter l'utilisateur, des tensions apparaissent (Emery et Giaque, 2005). Au cœur de ce paradoxe, le bénéficiaire du service public est pourtant singulièrement absent des recherches sur leur résolution.

Dans cet article, nous étudions comment un établissement public hybride peut concilier son rôle social et des pratiques commerciales destinées à améliorer sa rentabilité. Plus particulièrement, nous explorons la question de la place et du rôle du bénéficiaire du service, usager ou client, dans la gestion d'un tel paradoxe.

Ce questionnement académique se double d'un enjeu managérial. Dans le contexte

actuel de réduction des dépenses publiques, des décideurs publics cherchent de nouvelles sources de financement par le développement de recettes marchandes. Les interrogations sont nombreuses sur la possibilité d'utiliser des techniques commerciales au profit d'une mission de service public. Pour y répondre, nous nous appuyons sur une recherche intervention menée au sein d'un Crous, établissement public délivrant des services aux étudiants. Pour cela, nous proposons une revue de littérature sur l'évolution des services publics vers un modèle hybride et la gestion des paradoxes. Dans une deuxième partie nous présentons notre méthodologie et le terrain de la recherche. Puis, nous observons comment une organisation hybride peut mobiliser des techniques commerciales au profit d'une mission de service public. Enfin, à travers la discussion de nos résultats, nous explorons la place et le rôle de l'utilisateur-client dans la gestion d'un tel paradoxe.

I – DE L'HYBRIDATION DU SERVICE PUBLIC À LA GESTION DES PARADOXES

De nombreux services publics évoluent actuellement vers un modèle hybride où le client remplace parfois l'utilisateur, générant des paradoxes entre logiques commerciale et sociale.

1. Entre rôle social et logique marchande : l'hybridation du service public

Le service public est une « activité dont l'accomplissement doit être assuré, réglé et contrôlé par les gouvernants, parce que

l'accomplissement de cette activité est indispensable à la réalisation et au développement de l'interdépendance sociale » (Duguit, 1911). Les principes du service public (Rolland, 1957) en constituent le régime juridique : égalité face au service public, continuité et adaptabilité. Si le monopole peut être un mode de gestion, il n'est « en aucun cas une loi du service public » (Espuglas, 2002). De même, la gratuité n'est pas un principe du service public, elle n'est qu'« un de ses traits saillants » (Hauriou, 2002). Ainsi, des services publics marchands vendent leurs prestations à des clients (Tabi, 2006). Une telle logique commerciale peut sembler contradictoire avec la finalité du service public liée à l'action pour l'intérêt général et l'interdépendance sociale (Duguit, 1911). La dénomination du bénéficiaire du service, usager ou client, est au cœur de cette confrontation entre deux logiques.

La figure du client apparaît dans les services publics avec la circulaire Rocard (1989). « Il a été demandé aux agents de passer d'une culture spécifique de l'intérêt général détachée de toute préoccupation de rentabilité à une culture fondée sur le service du client et ce au moindre coût » (Espuglas, 2002). Pour Jeannot (2010) cette notion apparaît dans le secteur public avant l'ouverture à la concurrence d'activités de réseau en réponse à la dégradation de l'image des services publics. Bien qu'à l'origine au terme *usager* correspondaient « une relation particulière à l'usage et un droit de propriété partagé », il a progressivement été associé aux « aspects les moins reluisants de l'offre publique ». Il est devenu « celui qui devait se contenter de l'offre de service standard existante, pour le meilleur et pour le pire ». Ce changement de

vocabulaire correspond à une « évolution gestionnaire combinant offre de masse et différenciation des traitements ». En effet, le terme client signifie ici « celui dont on s'occupe, dont on prend soin » (Jeannot, 2010). L'ouverture à la concurrence lui procure un second sens, « le client est celui qui a le choix entre plusieurs offres sur un marché » (Jeannot, 2010). Toutefois, le terme *client* est souvent perçu comme contraire à une mission sociale. Ainsi, pour Devalière (2004), l'ouverture à la concurrence priverait certaines personnes de l'accès à des services essentiels.

Emery et Giauque (2014) soulignent que des formes administratives hybrides émergent dans un « continuum privé-public ». C'est le cas notamment dans le secteur de l'éducation où il est difficile de catégoriser certains établissements (Vinokur, 2004). Bovais (2014) définit les organisations hybrides comme des organisations qui « combinent les modes de financement et les bénéficiaires des organisations sociales et des entreprises commerciales ». Pour Béji-Bécheur et Codello-Guijarro (2015), ces organisations revendiquent à la fois des missions sociales et une volonté de performance économique, leur efficacité et leur survie dépendant de la gestion des tensions auxquelles elles sont ainsi exposées. Cherchant à allier intérêt général et réussite économique, elles doivent gérer un paradoxe.

2. Les paradoxes et leurs modes de gestion

Smith et Lewis (2011, p. 382) définissent le paradoxe comme une situation où « des éléments contradictoires et reliés existent simultanément et persistent dans le temps.

Cette définition souligne les deux composants du paradoxe : des tensions sous-jacentes (...) et les réponses destinées à les engager simultanément ». Ces tensions latentes émergent du fait de facteurs environnementaux : la pluralité, le changement et la rareté. Au sein des organisations, elles sont sources de résistance au changement (Guilmot, 2016).

Smith et Lewis (2011, p. 382-384) identifient quatre catégories de paradoxes. Des paradoxes d'apprentissage découlent de changements et d'innovations. Ils concernent « les tensions entre innovation radicale et incrémentale, changement continu ou séquentiel ». Les paradoxes d'appartenance sont liés à la complexité et de la pluralité. Ils « proviennent de tensions entre l'individu et le collectif du fait de valeurs contradictoires ». La création de nouveaux processus et d'organisation sont à l'origine de paradoxes d'organisation, issus de « tensions entre collaboration et compétition, autonomie et centralisation, routine et changement, contrôle et flexibilité ». Enfin, les paradoxes de performance résultent de l'existence d'« attentes différentes de multiples parties prenantes et génèrent une concurrence entre différentes stratégies et objectifs ».

Poole et Van de Ven (1989) identifient quatre modes de résolution des paradoxes. Le premier consiste à accepter le paradoxe et à l'utiliser de manière constructive. Le deuxième implique de clarifier le niveau de l'analyse. Le troisième mode passe par la séparation temporelle des éléments contradictoires. Enfin, la dernière solution consiste à éliminer la contradiction par l'introduction de nouveaux éléments.

Dans le domaine de la gestion publique, quatre types de paradoxes sont définis par Emery et Giauque (2005). Les paradoxes

liés au pilotage de l'action publique concernent les tensions rencontrées par les managers publics. Les paradoxes relatifs à l'organisation publique sont relatifs à la production des prestations. Au sein des paradoxes liés à la culture organisationnelle, on retrouve les contradictions entre culture marchande et culture du service public. Ils sont à rapprocher des paradoxes liés à la recherche de légitimité des organisations publiques issus des tensions entre la volonté de servir le client et la peur de mécontenter l'utilisateur. Ils exposent le personnel public à des exigences et injonctions contradictoires. Les organisations qui cherchent à remplir des missions sociales à travers des activités commerciales rencontrent des tensions et des dilemmes liés à des buts, des valeurs, des normes et des identités divergentes (Smith *et al.*, 2013). Ainsi, soumises à une double logique de service public et de service au client, les organisations hybrides sont confrontées à un paradoxe qualifié par Jay (2013) de paradoxe de service. Pour le dépasser et libérer leur potentiel d'innovation, elles doivent réaliser la synthèse des logiques sociale et commerciale. Cela nécessite la prise en compte des perspectives externes des clients, concurrents, partenaires et chercheurs afin d'apporter des interprétations nouvelles et donner du sens à des résultats paradoxaux (Jay, 2013). Cette revue de littérature montre l'hybridation du service public, mêlant rôle social et logique commerciale, et présente les modalités et enjeux de la gestion des paradoxes qui en découlent. Toutefois, dans ces travaux, l'organisation est étudiée dans une perspective interne. Comme Jay (2013) le suggère, nous proposons d'élargir cette approche en nous intéressant au bénéficiaire du service, client ou usager.

Peut-il contribuer à la gestion d'un tel paradoxe ? Et si oui, comment ?

II – UN CROUS EN QUÊTE D'UN NOUVEL ÉQUILIBRE FINANCIER

Une recherche intervention réalisée au sein d'un Crous nous a permis d'explorer cette question.

1. Une recherche intervention au sein d'un Crous

Membre d'un réseau national dont la mission est d'améliorer les conditions de vie des étudiants, le Crous étudié est un établissement public qui a des activités non marchandes (versement d'aides directes aux étudiants) et des activités marchandes (logement et restauration). Son financement provient de subventions et de ressources propres (recettes marchandes). Les derniers exercices ont montré une dégradation de sa situation financière (cf. [tableau 1](#)).

C'est dans ce contexte et avec pour mission d'aider ce Crous à rétablir son équilibre financier que nous avons entamé une recherche intervention (cf. encadré méthodologique, p. 83). Nous avons commencé par réaliser un diagnostic de la situation de l'établissement.

2. Des activités marchandes dangereusement déficitaires

Du fait de leur poids budgétaire, les activités marchandes ont un impact majeur sur la performance du Crous. Leur insuffisance est à l'origine du déficit de l'établissement et la situation nationale ne permet pas d'envisager une augmentation des subventions. Un plan de retour à l'équilibre souligne que de 2010 à 2013 « les recettes de la restauration

ont progressé de +0,8 %, quand les dépenses ont augmenté de +11,5 %. Sur la même période, pour l'hébergement on observe des recettes qui progressent fortement +15,6 %, et des dépenses de 18 % ».

La faiblesse des recettes d'hébergement provient d'un taux d'occupation trop faible. Satisfaisant sur le premier semestre, il fléchit dès le mois de janvier puis chute fortement à partir de mars (cf. [figure 1](#)). Deux phénomènes le dégradent : la contraction de l'année universitaire et les départs en stage. Cette évolution est moins marquée pour les studios car les locataires sont incités à conserver leur logement durant l'été en échange d'une réattribution en septembre suivant. La chute des taux d'occupation en cours d'année est très forte par rapport à d'autres Crous.

La restauration traditionnelle (les restaurants universitaires, RU) subit une baisse d'activité depuis plusieurs années. Le raccourcissement de l'année universitaire a un impact négatif sur leur activité (cf. [figure 2](#)). À cela s'ajoute une moindre fréquentation liée à la réduction de la pause-déjeuner, son décalage dans la journée, la concentration des cours sur quelques jours, l'attente, la concurrence privée, etc. Les capacités sont donc surdimensionnées sur une grande partie de l'année. Cette faible activité génère une productivité très faible. Alors que la productivité moyenne des 28 Crous correspond à un indice de 1, celle de l'établissement étudié est de 0,92. Toutefois, les cafétérias se portent mieux.

Le Crous a une activité saisonnière liée à celle des établissements d'enseignement supérieur. La contraction de l'année universitaire raccourcit la haute saison de ses deux activités. L'impact de ce phénomène sur les résultats du Crous est accentué par

Tableau 1 – Évolution du résultat et de la répartition des ressources du Crous étudié

Résultat (en euros)		2011	2012	2013	2014	2015	
		138 461	888 127	- 369 783	- 1779 349	- 433 789	
Ressources	Nature de la ressource	Affectation					
Ressources propres	Recettes restauration	23 %	25 %	25 %	26 %	27 %	
	Recettes hébergement	32 %	35 %	37 %	41 %	41 %	
Total recettes activités marchandes		55 %	60 %	62 %	67 %	68 %	
Subventions publiques	SCSP	25 %	27 %	28 %	28 %	28 %	
	Dotations pour aides aux étudiants	20 %	14 %	10 %	5 %	5 %	
	Total ressources publiques	45 %	40 %	38 %	33 %	32 %	

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE INTERVENTION

« Décrire, expliquer et transformer l'objet de recherche » (Krief et Zardet, 2013), telle est la perspective d'une recherche intervention. Nous sommes intervenue « délibérément sur la réalité étudiée » (Allard-Poesi et Perret, 2003). Répondant à une commande, nous devons produire des résultats exacts, actualisés, suffisants, disponibles et pertinents, sans altérer la rigueur de la recherche (Malhotra *et al.*, 2000).

La collecte des données a nécessité trois techniques : entretiens, documents et observations. Notre protocole s'est ajusté aux circonstances et aux opportunités (Hatchuel, 1994) car, dans une telle recherche, la flexibilité est indispensable (Baumard *et al.*, 2007). En vertu du principe d'investigation prospective (David, 2012) les entretiens n'ont pas été structurés, ils ont été proches d'une conversation (Kaufmann, 2008). Un journal de bord a été tenu. Des documents internes ont été mis à notre disposition.

– **Objet de l'intervention** : une sollicitation du directeur d'un Crous est à l'origine de cette recherche. Il souhaitait un « accompagnement » pour rétablir l'équilibre financier des activités marchandes de l'établissement.

– **Date et durée de l'intervention** : les premiers contacts ont été pris en juin 2014, l'intervention elle-même a réellement commencé en septembre 2014. Prévue pour un an, elle a au final duré plus de 2 ans. Toutefois, la recherche présentée correspond à une durée de 15 mois.

– **Entretiens et réunions** : plus de 90 heures (membres de la direction, managers de terrain, agents, étudiants) ?

– **Visites de sites** : 4 résidences, 5 sites de restauration, étude de la concurrence privée (enseignes de restauration rapide de trois villes).

– **Analyse documentaire** : rapports officiels, comptes annuels, budgets, documents de communication, études de marché.

– **Intervention/production du chercheur** : établissement d'un diagnostic ; participation à la rédaction du plan de retour à l'équilibre ; contribution à la définition de l'offre (produits et prix) ; production d'outils de gestion (tableaux de bord ; outil d'analyse et de définition du service) ; journal de bord.

– **Traitement des données** : analyse thématique en interaction avec les acteurs du terrain dans une approche basée sur la *Grounded theory* (Glaser et Strauss, 1967). Les codes n'ont pas été créés préalablement à la recherche de terrain, ils ont émergé après une première analyse des données. Le codage relève du *focused coding*. Trois principaux thèmes ont émergé : l'établissement, son identité et sa mission ; l'utilisation de techniques commerciales et les recettes qui en découlent ; le bénéficiaire du service : étudiant, usager, client, public.

Figure 1 – Évolution du taux d’occupation mensuel des logements étudiants sur l’année (2013)

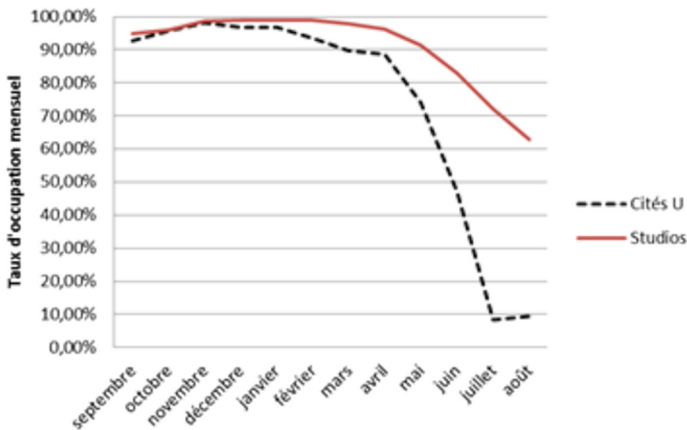
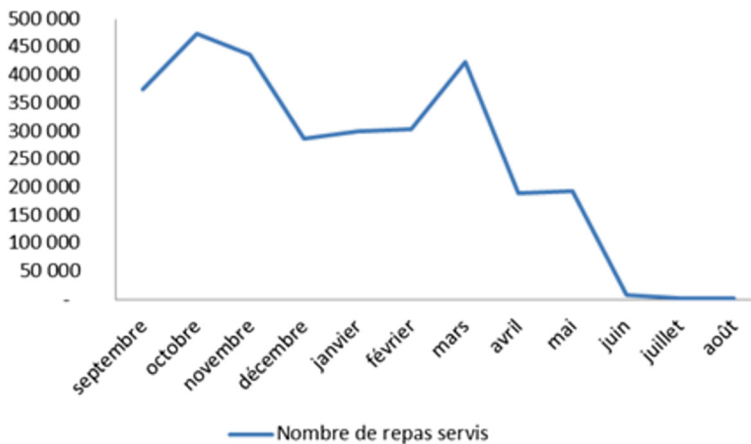


Figure 2 – Évolution mensuelle des repas servis aux étudiants (2013)



l’importance des charges fixes. Du fait de cette structure de coût, nous avons proposé des actions destinées à accroître les recettes.

III – UNE « STRATÉGIE RECETTES » DANS UN ÉTABLISSEMENT PUBLIC

Suite à ce diagnostic, nous avons proposé plusieurs leviers déclinés en actions. Cette

« stratégie recettes », selon l’expression du directeur, constitue un volet majeur du plan de retour à l’équilibre (cf. encadré page suivante). Le plan de retour à l’équilibre a été présenté au conseil d’administration. Pour le recteur, « le document est d’une très bonne tenue ». Pour un représentant du personnel « plus qu’un plan de retour à l’équilibre, c’est un projet d’établissement ». Mais le directeur sait que « maintenant il faut faire adhérer

LEVIERS ET ACTIONS DU VOLET RECETTES DU PLAN DE RETOUR À L'ÉQUILIBRE

Objectif : accroître les recettes liées à l'activité restauration

Levier 1 : Accroître les recettes issues des publics individuels actuels (étudiants et personnels)

Action 1 : Élargir les horaires du service dans certains restaurants universitaires (expérimentation) ;

Action 2 : Mettre en place un menu à points dans la restauration traditionnelle (expérimentation) ;

Action 3 : Proposer de nouveaux services, de nouveaux menus et des articles complémentaires à tarif préférentiel dans les cafétérias ;

Levier 2 : Accroître les recettes issues de nouveaux publics

Action 4 : Développer les conventions de restauration d'entreprise (et améliorer les conventions existantes) ;

Action 5 : Développer l'offre de prestations exceptionnelles à destination des établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) ;

Objectif : accroître les recettes liées à l'activité hébergement

Levier 3 : Augmenter les recettes issues du public étudiant ;

Action 6 : Proposer une prestation « mobilité » aux étudiants ;

Levier 4 : Louer les logements inoccupés à de nouveaux publics

Action 7 : Définir une offre individuelle « courts séjours » aux personnels de l'ESR ;

Action 8 : Proposer des offres négociées « sur mesure » aux établissements de l'ESR ;

Action 9 : Proposer une offre « séjour de groupe » à des organismes de voyages en groupe ;

Action 10 : Loger des travailleurs saisonniers durant la période d'été.

à un projet qui n'a pas été construit collectivement ». Le volet recettes de ce plan a fait surgir des tensions entre logiques sociale et marchande, comme l'illustrent trois vignettes.

1. Vignette 1 : les courts séjours pour les nouveaux publics

Lors d'une des réunions de travail sur l'hébergement, les participants mesurent la faiblesse des marges de manœuvre concernant le public étudiant du fait de la durée de l'année universitaire. De par la structure de

coût de cette activité (coût marginal quasi-nul), l'effet de levier est très important. Le directeur rappelle qu'« un logement vide coûte autant qu'un logement occupé ». Nous précisons qu'actuellement une chambre génère seulement huit mois de loyer par an. Si jusque-là la responsable de l'hébergement trouvait la saisonnalité peu alarmante car « normale », ce ratio lui fait prendre la mesure du problème.

Il est donc décidé de proposer les logements universitaires vacants à de nouveaux publics. Le directeur souligne l'intérêt de ce levier car « un point de taux d'occupation

génère 180 000 euros de recettes nettes ». Pour donner la priorité au public cible, ce n'est qu'à partir du printemps, lorsque les étudiants quittent leur logement, que les cités universitaires accueilleront d'autres clientèles ayant une saisonnalité inverse. Les travailleurs saisonniers sont ciblés ainsi que les organismes d'éducation populaire, les festivals et les organisateurs de colloques, ce qui permet par ailleurs de remplir une mission sociale auprès d'autres publics. Après cette explication, ce levier est adopté par les participants.

2. Vignette 2 : la prestation mobilité

Durant une réunion de travail, la question des fins de bail précoces est abordée. De nombreux étudiants mettent fin très tôt à leur bail pour partir faire un stage dans une autre ville. Ils doivent alors se loger dans le parc privé, faute de solution de relogement proposée par le Crous. L'idée d'une prestation mobilité (action 6) émerge de la discussion.

Il s'agit de proposer à ces étudiants un logement universitaire dans la ville où ils réalisent leur stage. Cette prestation enchante tous les participants car, en plus de générer plus de recettes, elle s'inscrit parfaitement dans la mission sociale du Crous en fournissant aux étudiants des logements adaptés, à prix abordables tout au

long de l'année, y compris durant leur stage. Elle atteint en même temps un objectif social et un objectif économique.

3. Vignette 3 : la nouvelle offre de restauration rapide

Lors d'une réunion rassemblant les membres du Codir, des agents et un représentant des étudiants, la nouvelle offre des cafétérias universitaires est présentée (action 3). Deux formules repas sont créées en plus du menu à tarif social (cf. encadré ci-dessous). Plus chères, elles apportent davantage de marge que le menu classique (rebaptisé « formule Fac »). Un article est également proposé en supplément au menu à un tarif préférentiel afin d'inciter les étudiants à acheter davantage.

Au début de la réunion, le représentant des étudiants, déclare être défavorable à la création de deux menus plus onéreux. Il dit que le Crous n'a pas à « gagner de l'argent sur le dos des étudiants ». Il préférerait que les nouveaux menus soient proposés au même prix que le menu d'origine.

La responsable de la restauration précise que l'activité est déficitaire. Il ne s'agit pas de faire du bénéfice avec la nouvelle offre mais de couvrir les dépenses. Les nouveaux produits, imaginés par les chefs ou des étudiants, ont été sélectionnés par des jurys

LA NOUVELLE OFFRE DES CAFÉTÉRIAS

Formule Fac : 3,20 €

Formule Smart : 3,95 €

Formule Yummy : 4,45 €

Pour chaque formule, pour 0,80 € de plus : Coca-Cola, jus de fruit en canette, donut, muffin, confiserie (tarif à la carte : 1 €).

d'étudiants durant une opération appelée *Master Crous*. Elle ajoute que les produits plus « qualitatifs » sont plus chers. Une caissière-vendeuse déclare que de nombreux étudiants sont prêts à payer plus de trois euros vingt dans les *fast food* (privés). Finalement, c'est à chaque étudiant de choisir, au moment de l'achat entre l'offre à tarif social et un menu plus cher. Pour garantir que les étudiants auront le choix, la responsable de la restauration s'engage à ce que les produits inclus dans l'offre Fac soient disponibles en quantités suffisantes. Elle annonce également que le sandwich le plus vendu (américain au thon) sera proposé dans le menu à tarif social, malgré son coût élevé.

Il s'ensuit une discussion sur la qualification des étudiants qui consomment les prestations marchandes du Crous : faut-il parler de clients ou d'usagers ? Alors que les membres du conseil d'administration privilégient habituellement une appellation neutre (étudiant), des agents n'hésitent pas à parler de client, une serveuse-caissière déclare que « ce sont des clients car ils payent », ce qui ne suscite pas d'opposition de la part des autres participants.

4. Retour sur les vignettes

Ces vignettes présentent des situations durant lesquelles des tensions entre rôle social et logique marchandes sont apparues. Le [tableau 2](#) en donne une synthèse.

IV – L'USAGER-CLIENT AU CŒUR DE LA GESTION DES PARADOXES

Cette recherche révèle la gestion d'un paradoxe lié à la culture organisationnelle entre culture marchande et culture du

service public mais également à la recherche de légitimité du fait de tensions entre volonté de servir le client et peur de mécontenter l'utilisateur (Emery et Giauque, 2005). Ils concernent à la fois l'appartenance et la performance (Smith et Lewis, 2011). Le personnel doit mettre en œuvre des pratiques commerciales qui peuvent lui sembler contraires aux valeurs du service public. Toutefois c'est le paradoxe de performance qui nous intéresse ici et plus précisément le paradoxe de service (Jay, 2013) lié au fait que ces actions doivent être un succès du point de vue tant social qu'économique.

Alors que le Crous a toujours eu des activités marchandes, son caractère hybride (Jay, 2013) semble avoir été occulté par certains acteurs. Sa face administrative et sociale a pris l'ascendant sur sa face commerciale. Les discussions sur la dénomination du bénéficiaire du service en témoignent : *usager* étant lié à sa mission sociale alors que *client* fait clairement référence à la logique commerciale. C'est la raréfaction des ressources publiques qui a réveillé la part marchande de l'établissement et avec elle les interrogations sur la conciliation de deux logiques contradictoires (Smith et Lewis, 2011).

Au sein de cet établissement public hybride, les pratiques commerciales ont été conciliées avec une mission de service public. Trois modes de gestion des paradoxes (Poole et Van de Ven, 1989) ont été empruntés selon les prestations. Le premier relève de la séparation temporelle. Il concerne l'hébergement dont la temporalité spécifique permet de s'adresser à de nouveaux clients tout en donnant la priorité au public cible. Seuls les logements vacants du fait du cycle universitaire sont loués à de

Tableau 2 – Synthèse des vignettes

	Les courts séjours pour les nouveaux publics	La prestation mobilité	La nouvelle offre de restauration rapide
Le « marché » concerné	Nouveaux publics (non étudiants)	Public cible (étudiants)	Public cible (étudiants)
Mode de gestion du paradoxe	Séparation temporelle	Disparition de la contradiction	Acceptation en interne et externalisation de la gestion du paradoxe
Le bénéficiaire du service dans la gestion du paradoxe	Les acteurs internes à l'organisation gèrent le paradoxe en prenant l'étudiant comme référence . Il est servi en premier, le reste est proposé à d'autres publics	Les acteurs internes à l'organisation gèrent le paradoxe en prenant l'étudiant comme référence . Cette prestation lui est entièrement destinée	L'étudiant est acteur. C'est lui qui gère le paradoxe en choisissant l'offre qui lui convient
Impact social	Nul : maintient la priorité donnée aux étudiants	Positif : fournit un hébergement à tarif social durant la période de stage	Nul : maintient une offre à tarif social parallèlement à la nouvelle offre
Impact économique de la logique marchande	Positif : accroît les recettes	Positif : accroît les recettes	Positif : accroît les recettes
Relation entre les 2 logiques	Cohabitation	Synthèse	Cohabitation

nouveaux publics. Les variations d'activité sont prévisibles, ce qui favorise ce mode de gestion. La séparation temporelle permet de s'assurer que les usagers ne sont pas privés d'accès au service (Devalière, 2004). Logiques sociale et commerciale se succèdent, les nouveaux clients ne sont pas des usagers.

Un second mode de gestion a été identifié : l'opposition a disparu grâce à l'introduction de nouveaux éléments (Poole et Van de Ven, 1989) qui ont permis de dépasser les contradictions, ce qui a abouti à une

synthèse (Jay, 2013). En effet, la prestation mobilité contribue à une meilleure réalisation de la mission sociale de l'établissement tout en générant plus de recettes pour améliorer l'équilibre financier. Ici, logiques sociale et commerciale vont de pair : cette action apporte une meilleure réponse à un besoin social tout en améliorant l'équilibre économique de l'établissement. Client et usager ne font qu'un.

Enfin, pour ce qui est de la nouvelle offre de restauration, le paradoxe est accepté en interne : l'établissement propose à la fois

une offre à tarif social et une offre plus chère. De nouvelles formules ont été créées en complément du menu au tarif social, et non en substitution à celui-ci. La résolution de la contradiction est externalisée : c'est le bénéficiaire du service qui va la résoudre par son choix de consommation au moment de l'achat. L'utilisateur est en même temps client. Il a le choix (Jeannot, 2010) et détermine l'offre qui lui convient en fonction de ses attentes, ses besoins et ses moyens. Toutefois, l'organisation doit s'assurer que ce choix est réel et n'est pas contraint quantitativement ou qualitativement : l'offre à tarif social doit être disponible en quantité et en qualité suffisantes.

Cette recherche met en évidence la nécessité de réintégrer le bénéficiaire du service dans la gestion du paradoxe : référence externe pour les acteurs internes dans certains cas, acteur externe de la gestion du paradoxe dans d'autres. Cela permet de donner du sens à des éléments paradoxaux (Jay, 2013).

CONCLUSION

À travers cette recherche intervention nous avons étudié un paradoxe de performance (Smith et Lewis, 2011). Plus précisément, il s'agit d'un paradoxe de service (Jay, 2013) rencontré par un établissement public qui découvre son caractère hybride du fait de la raréfaction de ses ressources. Pour concilier mission sociale et performance économique, le bénéficiaire du service a été placé au cœur de la réflexion et de la gestion du paradoxe. Trois modes de gestion ont été déterminés.

Lorsque la nouvelle offre s'adresse à un client distinct de l'utilisateur, une séparation temporelle entre ces deux publics permet de donner la priorité à l'utilisateur et, à travers lui, à la logique sociale. Seules les capacités inutilisées sont proposées aux nouveaux publics. Toutefois ce n'est possible que si la temporalité de l'activité permet cette séparation.

Quand la nouvelle offre est destinée à un client qui est également un utilisateur, deux modes de gestion ont été identifiés. Si elle permet d'atteindre simultanément les objectifs sociaux et économiques, la contradiction disparaît, une synthèse est réalisée. En revanche, lorsque parallèlement à l'offre sociale, une nouvelle offre plus chère est proposée au public, le paradoxe est accepté en interne. La contradiction est externalisée vers le bénéficiaire du service. Par son choix individuel de consommation, il va gérer lui-même le paradoxe, devenant ainsi acteur de sa résolution. Mais pour cela, il est nécessaire que le choix soit réel et que l'offre sociale soit suffisante, tant en qualité qu'en quantité.

Au-delà de contributions théoriques sur la gestion des paradoxes et les organisations hybrides, cette recherche apporte des solutions concrètes aux managers publics confrontés à la baisse des dotations publiques. Toutefois, elle n'a pas permis d'étudier en profondeur le ressenti des bénéficiaires du service sur l'évolution de l'offre et les paradoxes qu'elle fait naître. Une telle étude pourrait constituer un prolongement très enrichissant à cette recherche intervention.

BIBLIOGRAPHIE

- Béji-Bécheur A. et Codello-Guijarro P. (2015). « L'hybridité de l'entreprise sociale et solidaire : facteur de performance ? », *Revue française de gestion*, vol. 41, n° 247, p. 69-70.
- Bovais H. (2014). « Le pluralisme intégré, pierre angulaire des organisations hybrides », *Revue française de gestion*, vol. 40, n° 240, p. 97-114.
- Devalière I. (2004). « Pratiques différenciées des agents EDF face aux impayés », *Flux*, vol. 4, n° 58, p. 61-70.
- Duguit L. (1911). *Manuel de droit constitutionnel*, Éditions Panthéon Assas, Paris.
- Emery Y. et Giaque D. (2014). « L'univers hybride de l'administration au XXI^e siècle », Introduction, *Revue internationale des sciences administratives*, vol. 80, n° 1, p. 25-34.
- Emery Y. et Giaque D. (2005). *Paradoxes de la gestion publique*, Éditions L'Harmattan, Paris.
- Espuglas P. (2002). *Le service public ?*, 2^e édition, Dalloz, Paris.
- Glaser B. et Strauss A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, A. De Gruyter, New York.
- Guilmot N. (2016). « Les paradoxes comme source de résistance au changement », *Revue française de gestion*, vol. 42, n° 258, p. 29-44.
- Hauriou M. (2002). *Précis de droit administratif et de droit public ?*, 12^e édition, Dalloz, Paris.
- Hood C. (1991). "A public management for all seasons", *Public Administration*, vol. 69, n° 1, p. 3-19.
- Jay J. (2013). "Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations", *Academy of Management Journal*, vol. 56, n° 1, p. 137-159.
- Jeannot G. (2010). « La fatigue d'être client », *Informations sociales*, vol. 2, n° 158, p. 34-41.
- Poole M.S. et Van de Ven A.H. (1989). "Using paradox to build management and organization theories", *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, p. 562-578.
- Rolland L. (1957). *Précis de droit administratif*, 11^e édition, Dalloz, Paris.
- Schad J., Lewis M.W., Raisch S. et Smith W.K. (2016). "Paradox research in management science: Looking back to move forward", *Academy of Management Annals*, vol. 10, n° 1, p. 5-64.
- Smith W., Gonin M. et Besharov M. (2013). "Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise", *Business Ethics Quarterly*, vol. 23, n° 3, p. 407-442.
- Smith W.K. et Lewis M.W. (2011). "Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing", *Academy of Management Review*, vol. 36, n° 2, p. 381-403.
- Vinokur A. (2004). « Public, privé... ou hybride ? L'effacement des frontières dans l'éducation », *Cahiers de la recherche sur l'éducation et les savoirs*, n° 3, p. 13-33.