

Performativité dans les organisations publiques : le cas de l'explicitation du Service Européen pour l'Action Extérieure

Taupin, Benjamin

benjamin.taupin@cnam.fr

Conservatoire National des Arts et Métiers

Nivet, Bastien

bastien.nivet@devinci.fr

Institut de Relations Internationales et Stratégiques (IRIS)

Pôle Universitaire Léonard de Vinci

Version préliminaire : merci de ne pas citer ou reproduire sans l'autorisation préalable des auteurs

Résumé :

Cet article met à profit la notion d'épreuve d'explicitation (Muniesa, 2014) afin de contribuer à la compréhension du processus performatif dans les organisations publiques. L'analyse de la mise en place du Service européen pour l'action extérieure (SEAE) donne à voir la manière dont l'organisation élaborée a performé deux approches des affaires extérieures de l'Europe que nous avons qualifiées dans cet article d'approche supranationale et d'approche intergouvernementale. A travers cette étude de cas d'une organisation publique, le processus performatif apparaît comme émanant d'un choix entre deux alternatives de nature politique plutôt que d'un choix entre économicisation et politisation. Notre article conduit ainsi à réaffirmer le caractère politique des organisations publiques qui a pu être par le passé oblitéré par la polarisation des recherches opposant les principes du New Public Management (NPM) et les valeurs publiques.

Mots-clés : Performativité, organisations publiques, explicitation, Service européen pour l'action extérieure (SEAE)

Performativité dans les organisations publiques : le cas de l'explicitation du Service Européen pour l'Action Extérieure

INTRODUCTION

La notion de performativité est définie par John Austin comme le pouvoir de certains énoncés linguistiques de « réaliser » ce qu'ils décrivent (Austin, 1962). Elle mène à considérer simultanément 1) la manière dont des énoncés, qu'il s'agisse de formes de connaissances ou de discours, décrivent une réalité qui leur est extérieure et 2) les effets sur la réalité de ces énoncés (Muniesa, 2014 ; Gond, Igalens et Brès, 2013).

L'utilisation de la notion de performativité¹ pour comprendre les activités managériales et organisationnelles n'est pas nouvelle (Muniesa, 2014, p. 33). Elle a notamment été mise à profit pour éclairer la manière dont les modèles d'affaires (Giraudeau, 2008, Doganova et Eyquem-Renault, 2009 ; Perkmann et Spicer, 2010 ; voir aussi Cochoy, Giraudeau et McFall, 2010) ou les présentations diaporama en management stratégique (Kaplan, 2011) façonnent la réalité des managers. Les chercheurs en management ont cherché à dégager les conditions d'autoréalisation des théories dans les organisations (Ferraro, Pfeffer et Sutton, 2005; Ferraro, Pfeffer, et Sutton 2009; Felin et Foss, 2009a, b) pour souligner l'importance de trois mécanismes dans ce processus (le design institutionnel, les normes et le langage). Au même titre que le langage, les textes jouent un rôle actif dans le processus de performance : « il est

¹ Le concept a été emprunté au domaine de la philosophie notamment en lien avec le langage (Austin, 1962; Butler, 1988), aux études sociales du développement des sciences (Latour, 1987). Muniesa (2014, p. 8) note que Jean-François Lyotard fut l'un des premiers à utiliser le terme en 1979 dans « la condition postmoderne ». Dans cet article, nous avons reproduit l'usage de Gond et al. (2013) dans la Revue Française de Gestion qui privilégie l'utilisation du terme « performativité » à l'exception des expressions « performance + substantif », comme dans le cas « performance d'une théorie ».

possible de conférer aux textes la capacité d'accomplir quelque chose » (Cooren, 2004, p. 373), comme cela apparaît à travers l'étude des effets produits par les textes de planification stratégique d'une ville de Finlande (Vaara, Sorsa et Pälli, 2010).

Enfin, depuis ces travaux fondateurs, de nombreuses recherches se sont intéressées aux apports potentiels de cette notion, aussi bien pour étudier sous un nouvel angle le concept de performance (Guérard, Langley et Seidl, 2013), pour étudier les traductions juridiques du concept de Responsabilité Sociale des Entreprises (Gond, Igalens et Brès, 2013) ou pour instruire la question des routines organisationnelles (Labatut, Aggeri, et Girard, 2012 ; Wright, 2014).

La notion de performativité questionne la réalité que les artefacts représentent mais aussi la réalité qu'ils créent, qu'il s'agisse des diaporamas de consultants, des formules d'évaluation financière ou des tests consommateurs (Muniesa, 2014, p. 2). Des études se sont fondées sur la performativité pour développer l'idée selon laquelle les théories étaient incorporées dans des outils et des dispositifs (Callon, Muniesa et Millo, 2007). Ainsi, les théories économiques, par exemple, plutôt que de donner à voir la réalité d'une manière externe, façonnent le monde social de telle sorte que les hypothèses et les prédictions qui les caractérisent deviennent « vraies » (MacKenzie et Millo, 2003).

La revue de la littérature que nous avons proposée ci-dessus révèle que la manière dont les organisations sont construites et transformées par un phénomène performatif impliquant les approches dérivées de l'économie a été particulièrement documentée. Il apparaît également que rares ont été les études s'intéressant au cas de la performativité dans le management d'organisations publiques, encore moins dans le cas de la performance d'artefacts non économiques comme l'intégration politique européenne.

Pourtant, la question de la performativité est particulièrement pertinente lorsqu'il s'agit de comprendre le fonctionnement d'organisations publiques. En s'intéressant à la spécificité de la coordination de l'action publique que représentent les pôles de compétitivité, Michaux, a souligné le rôle majeur des « éléments performatifs » dans la structuration des dynamiques territoriales (Michaux, 2011, p. 57). Ces conclusions, comme le souligne l'auteure elle-même, rejoignent celles de la recherche de Gomez (2009) sur la gouvernance des pôles de compétitivité. Ce dernier a mis en avant le rôle structurant de « l'affirmation performative » d'un intérêt fort à coopérer pour l'établissement des pôles de compétitivité (Gomez, 2009, p. 206). En effet, pour qu'un pôle de compétitivité soit effectif, « il faut que les parties prenantes s'y engagent et *croient* en la performance future » (Gomez, 2009, p. 202). Si de tels travaux donnent certes à voir l'importance du processus performatif pour la compréhension des organisations publiques, ils insistent de manière plus implicite sur la question de l'explicitation dans le déroulement de ce processus, ce que Gomez a approché par l'idée d'une nécessaire « reformulation de la spécificité des pôles » (Gomez, 2009). Car la performance d'un artefact, quel qu'il soit (idée, idéologie, instrument, théorie, organisation), engage un processus d'explicitation de ce dernier qui a un effet sur ce qui sera *in fine* effectivement réalisé. Cette idée est développée par Muniesa (2014) qui lie la compréhension du processus performatif à la question de l'explicitation.

Dans cet article, nous utilisons la notion d'explicitation afin de mettre à jour le processus de performativité organisationnelle dans le cas du Service Européen pour l'Action Extérieure (SEAE), nouvel organe diplomatique ajouté au sein du système institutionnel de l'Union Européenne (UE). Pour montrer la manière dont se développe une performativité propre aux organisations publiques, nous avons en particulier recours à la notion « d'épreuve

d'explicitation » élaborée par Muniesa (Muniesa, 2014, Muniesa et Linhardt, 2011). Cette recherche entend par conséquent proposer deux contributions à la littérature en management et organisation : 1) compléter la connaissance du processus de performativité dans les organisations grâce à la notion d'épreuve ; 2) contribuer à la compréhension de ce phénomène dans le cas spécifique des organisations publiques en étudiant les spécificités de la performativité publique.

Cet article comporte quatre parties. Dans un premier temps, nous établirons l'approche théorique de notre objet d'étude empirique. Il apparaît que la performativité des organisations publiques est un processus impliquant une pluralité d'approches conflictuelles. Dans ce développement théorique, nous proposons de dévoiler les spécificités de cette performativité des organisations publiques en utilisant la notion d'épreuve d'explicitation. Nous présenterons ensuite la méthodologie qualitative utilisée par cette recherche, puis les résultats auxquels nous avons abouti lors de l'étude du processus d'explicitation au sein du SEAE. Enfin notre conclusion portera sur les conséquences de nos résultats sur l'appréhension de la performativité des organisations publiques et sur les recherches futures qu'ils peuvent suggérer de conduire.

LA QUESTION DE L'EXPLICITATION DANS LA PERFORMATIVITE DES ORGANISATIONS PUBLIQUES

L'intérêt pour l'étude des organisations publiques a récemment été redynamisé par la publication d'éditions spéciales dédiées (Arellano-Gault, Demortain, Rouillard et Thoenig 2013 ; Ashworth, Ferlie, Hammerschmid, Moon et Reay, 2013). Ces dernières années, l'émergence du New Public Management a accaparé la majeure partie de l'attention académique sur ce thème. Ces études analysent la mise en place de mesures des performances

dans les organisations publiques accompagnées de la mise en œuvre de nouveaux outils, pratiques et cultures. Toutefois, les chercheurs en management ont souligné les limites de l'appréhension des phénomènes caractérisant les organisations publiques par l'intermédiaire de la notion fourre-tout de New Public Management (Bevir et Rhodes, 2003; Van der Walle et Hammerschmid, 2011). En particulier, se focaliser sur l'introduction de pratiques et d'outils de mesure de la performance dans les organisations étatiques mène à sous-estimer ce qui fait la spécificité de la mise en œuvre de l'action publique et qui n'est pas exclusivement le fait de la rencontre entre logique gestionnaire et logique publique (Ashworth, et al., 2013). S'attaquant à ce problème, Osborne et Strokosch (2013) ont approfondi le processus de co-construction qui caractérise la production de services dans la sphère publique. Car les organisations publiques mettent en scènes des processus d'institutionnalisation complexes et le nécessaire processus de traduction associé (Morris et Lancaster, 2006 ; Boxenbaum, 2006, Boxenbaum et Jonsson, 2008) a récemment été comparé dans le cas de la gestion d'hôpitaux publics (Kirkpatrick, Bullinger, Lega et Dent, 2003).

Muniesa et Linhardt (2011) ont utilisé la notion d'épreuve d'explicitation pour mettre à jour ce processus de traduction. Ils se sont focalisés plus spécifiquement sur la mise en œuvre de la loi de modernisation de l'État (LOLF). Leur analyse étudie le processus d'explicitation, qui a régi l'opposition entre la conception économique de l'État et la conception politique de l'État, lors de la mise en application de la LOLF. La description de la mise en œuvre de la réforme administrative en France au cours des années 2000 a mené à la tenue d'épreuves d'explicitation qui témoignaient de points de vue opposés. D'une part, celui d'un État menacé par une vision calquée sur l'entreprise et guidée par l'économie. Et, de l'autre, celui des tenants de la spécificité et de la singularité de l'organisation étatique (Muniesa, 2014, Muniesa et Linhardt, 2011). L'étude des épreuves d'explicitation dans le cadre de la LOLF a

eu pour conséquence de permettre la clarification de l'action de l'État, par exemple dans le domaine de la structuration de la recherche scientifique (Muniesa, 2014 ; Muniesa et Linhardt, 2011).

D'après Muniesa (2014), l'explicitation est « l'état dans lequel les choses sont testées à l'intérieur de leur propre type de réalité ». Cette notion exprime l'idée d'un déploiement qui dépasse la simple application de ce qui a été initialement imaginé. Muniesa et Linhardt (2011, p. 564, traduction de l'auteur) insistent sur le fait que l'explicitation ne revient pas à une « présentation de ce qui a été préfiguré, l'application de ce qui a été imaginé ». L'explicitation doit plutôt être comprise comme une modification de ce qui a été imaginé, aboutissant à provoquer la réalisation effective de ce qui a été préfiguré dans une configuration spécifique. La demande d'explicitation « se traduit souvent par l'émergence de zones grises, de découverte de problèmes nouveaux et, parfois, le développement de controverses à propos de ce qui doit véritablement être explicité et comment » (Muniesa et Linhardt, 2011, p. 564, traduction de l'auteur). Muniesa et Linhardt ont souligné que les organisations publiques sont particulièrement concernées par l'ouverture d'épreuves lors de la mise en œuvre de décisions politiques. Ces moments voient l'opposition entre différentes conceptions de l'action publique, souvent portées par différents groupes d'intérêt. D'après Muniesa (2014), l'explicitation n'est donc pas une clarification d'un état préexistant, mais la « provocation du possible » qui éclaire la dimension performative de la construction d'une organisation publique.

La notion d'épreuve permet d'insister sur l'agence des acteurs (Dansou et Langley, 2012) dans ce processus performatif d'explicitation. Dans la tradition de la sociologie pragmatique, l'épreuve représente « le moment de mise en correspondance d'une action et d'une

qualification, dans la visée d'une justification prétendant à validité générale » (Boltanski et Thévenot 1991, page 410). Concrètement l'épreuve prend la forme d'une justification ou d'une critique publique. Le recours à la notion d'épreuve permet d'étudier la rencontre qui s'opère entre toutes sortes d'épreuves, qu'il s'agisse d'épreuves économicistes, politiques ou bureaucratiques, en fonction de la manière dont les acteurs eux-mêmes, en opérant une remontée en généralité, décrivent leur réalité. Les épreuves d'explicitation répondent à la nécessité d'affirmer clairement quelque chose qui était précédemment formulé de manière vague (Muniesa et Linhardt, 2011, p. 564) et qui va devoir être précisé pour être mis en pratique. Ces éléments nous conduisent donc à poser les deux questions de recherche suivantes :

- Quelles sont les épreuves d'explicitation qui se tiennent dans le cas de performativité d'organisations publiques ?
- De quelle manière se combinent-elles et quelles sont leurs conséquences sur la construction et donc l'action d'un organisme public ?

Dans cet article, nous reprenons la notion d' « épreuve d'explicitation » (Muniesa, 2014, Muniesa et Linhardt, 2011, Linhardt et Muniesa, 2011) pour étudier la manière dont l'idée d'un service diplomatique européen a été performée à travers la mise en place du SEAE. Au sein du processus performatif, la question se pose de savoir si le même type d'épreuves d'explicitation, mettant aux prises l'économicisation de l'État et la défense de sa politisation, caractérisent les processus d'explicitation des organisations publiques. La performativité en management public est en effet souvent étudiée dans la littérature managériale à l'aune de l'opposition économie/politique ou encore de l'opposition managérialisation/politisation. De plus, l'analyse des épreuves qui ont eu lieu doit nous renseigner sur la spécificité de la

configuration adoptée en réponse aux reformulations de l'idée d'un SEAE par les acteurs qui ont pris part à sa création.

LE CONTEXTE DE L'ETUDE

Esquissé lors de la Convention sur l'avenir de l'Europe et acté par le Traité de Lisbonne qui est entré en vigueur le 1^{er} décembre 2009, le service diplomatique de l'UE, nommé Service Européen pour l'Action Extérieure, est devenu réalité le 20 juillet 2010². Le SEAE est « une entité fonctionnelle autonome de l'Union placé sous l'autorité Haut Représentant »³. Ses principales attributions sont de venir en soutien sur les questions de politique étrangère et de sécurité au Haut Représentant de l'UE pour la politique étrangère et la sécurité. Cela inclut un soutien pour « mettre en œuvre son mandat de conduire une Politique Etrangère et de Sécurité Commune (PESC) de l'UE, incluant la Politique de Sécurité et de Défense Commune (PSDC) »⁴. Pour accomplir ses missions, cette nouvelle entité de l'UE associe des compétences, du personnel et des administrations précédemment dispersés entre la Commission Européenne, les États Membres et les structures permanentes basées à Bruxelles telles que le PESC et le PSDC. Le SEAE a été lancé pour créer des pratiques diplomatiques communes permettant de renforcer l'efficacité et la cohérence de l'action extérieure de l'UE. Cette nouvelle organisation revêt une importance particulière car de son succès, sa capacité à améliorer la cohérence et l'efficacité de la fragile politique extérieure de l'Europe, dépend le développement de l'UE au-delà d'autres projets mieux connus ayant trait au marché intérieur ou au commerce extérieur.

² Décision du Conseil établissant l'organisation et le fonctionnement du SEAE, 11665/1/10, adopté à Bruxelles le 20 juillet 2010 (<http://register.consilium.europa.eu/pdf/en/10/st11/st11665-re01.en10.pdf>).

³ Décision du Conseil 11665/1/10.

⁴ Décision du Conseil 11665/1/10, Article 2, paragraphe 1.

L'intégration européenne est définie comme le processus progressif de création d'institutions et de politiques communes à l'échelon européen (Webb, 1977; Nugent, 2006). La création du SEAE doit être replacée dans la perspective plus générale de deux approches divergentes de l'intégration européenne et de l'UE, qui ont des conséquences sur l'interprétation que l'on se fait de la mission du service. Ces deux conceptions opposées du rôle du SEAE ont cohabité lors de la mise en œuvre du SEAE.

La première conception de l'UE, appelée inter-gouvernementaliste, voit le service comme s'inscrivant dans un processus d'intégration résultant d'une négociation constante et d'un arbitrage entre les objectifs divergents des différentes parties, ici généralement les États membres (Moravscik, 1998; 1993; Hoffmann, 1995). De ce point de vue, l'Europe existe seulement parce que ses États membres le souhaitent et les pays doivent demeurer, avec leur spécificité, les moteurs de l'intégration politique. Le programme intergouvernementaliste vise en dernier ressort une UE qui satisfait les intérêts et les conceptions nationales, cela pouvant paradoxalement impliquer une délégation ou un partage de souveraineté dans certains cas. Les actions des acteurs s'inscrivant dans un agenda intergouvernementaliste ont pour objet de défendre et de construire une Union Européenne qui permet la satisfaction des intérêts des États membres. Le champ des affaires étrangères, de la défense et de la sécurité est un domaine dans lequel l'approche intergouvernementale est la plus présente dans l'UE. Il faut noter que les chercheurs en sciences politiques ont montré que cette approche peut néanmoins représenter un moteur d'une intégration européenne plus poussée (Allen, 1998; Howorth, 2001; Junco et Pomorska, 2006), relevant que « quelque chose au-delà de l'intergouvernemental s'est développé au niveau Européen » (Sjursen, 2011, p. 1091, traduction de l'auteur). Bien qu'il se concentre sur l'intérêt des États membres, l'intergouvernementalisme a été un moteur de la création du SEAE, puisqu'il a fourni un

moyen de mettre en œuvre les objectifs de politique internationale des États membres (Kluth et Pilegaard, 2012).

La seconde conception de l'UE, que l'on nomme « supranationaliste », insiste sur le caractère vertueux de l'intégration européenne, dont la fin ultime doit être la réalisation d'une fédération européenne. Face à la difficulté originelle de réaliser une fédéralisation en partant d'États singuliers (Dinan, 2010), la conception supranationaliste de l'UE a été principalement poursuivie par une approche néo-fonctionnaliste de l'intégration européenne (Haas, 1958; Rosamond, 2005; Schmitter, 2006). Cette approche insiste sur le processus « automatique » d'extension des coopérations, des organisations et des responsabilités européennes, d'un champ de coopération réussi à un autre (Haas, 1958), par un effet de diffusion (« spillover »). Les objectifs du supranationalisme visent en dernier ressort à établir une toujours plus grande délégation de responsabilité des États membres vers le niveau européen. Selon cette approche de l'UE, l'intégration a pour but de renforcer le rôle, le pouvoir et la légitimité des institutions européennes. Comme le démontrent les références académiques que nous avons utilisées ci-dessus, ces deux programmes ont été formalisés sous forme d'approches scientifiques dans le domaine des sciences politiques.

Nous suggérons que la création du SEAE et de son organisation a mené à la constitution d'épreuves qui ont mobilisé ces programmes opposés pour l'intégration européenne. Dans ce cadre, les approches supranationalistes et intergouvernementalistes de l'intégration européenne représentent deux modes distincts utilisés par les acteurs afin d'explicitier le SEAE. La vision intergouvernementaliste considère que le principal objectif du SEAE consiste à établir un consensus et aider à concilier les diplomaties européennes contradictoires. D'après la perspective supranationaliste, le SEAE représente un pas de plus

vers la « communautarisation » de la politique étrangère en Europe, de la même manière que d'autres domaines de la politique ont été intégrés par le passé (comme par exemple les échanges commerciaux, l'union monétaire).

METHODOLOGIE

Pour réaliser cet article, nous avons utilisé une méthodologie qualitative portant sur l'émergence et le développement du SEAE entre 2010 (sa création officielle) et 2013. Nous nous fondons sur l'analyse du travail d'explicitation réalisé par les acteurs pendant ce processus et la mise à jour de la réalité provoquée par le processus d'explicitation, en lien avec les conceptions initiales du SEAE. Deux principales sources empiriques ont été utilisées pour atteindre cet objectif que nous détaillerons ci-dessous.

La première source est constituée par des entretiens semi-directifs centrés. Nous avons effectué 19 entretiens semi-directifs que nous avons ensuite retranscrits et codés. Certains de ces entretiens n'ont pas été enregistrés en accord avec les mesures de sécurité spécifiques prohibant l'utilisation d'appareils électroniques dans une partie des locaux de l'institution. Nous avons sélectionné les personnes interviewées de telle sorte à maximiser la variété des profils et des perspectives (se reporter au tableau 1). L'échantillon inclut des diplomates directement en charge du processus, des acteurs officiels et non-officiels directement impliqués dans ce processus (par exemple des membres d'autres institutions européennes), des diplomates chargés de la création du SEAE pour les États membres de l'UE, des diplomates de la première vague de recrutement pour le SEAE, des universitaires qui ont contribué à élaborer le SEAE, et enfin des acteurs externes appartenant à d'autres

organisations qui sont chargés de travailler avec le SEAE sur des problématiques diplomatiques spécifiques.

La seconde source est constituée par l'analyse de données secondaires, productions de think-tanks et académiques. Trois principaux types de documents ont été étudiés. 1. Les déclarations, positions et actions entreprises par le SEAE en réponses aux événements internationaux (documents accessibles en ligne). 2. Les réactions par les autres acteurs (Commission Européenne, Parlement européen etc.). 3. Des informations fournies par d'autres acteurs externes (think-tanks principalement). Nous avons utilisé ces données secondaires pour 1) reconstruire les différentes approches théoriques du SEAE et 2) pour renforcer la solidité des données collectées lors des entretiens et, le cas échéant, pour collecter quelques données manquantes.

Le codage de nos données primaires nous a amenés à considérer plusieurs épreuves d'explicitation lors de l'établissement du SEAE : l'élaboration de la structure organisationnelle du service, la composition en nationalité de ce dernier, la création des « missions » et la conception des réunions quotidiennes de 8h30.

Tableau 1. Liste des entretiens

Entretien n°	Nom	Fonction	Institution	Date et lieu de l'entretien
1	Anonymisé	Diplomate en charge du recrutement, de la détection et de la sélection du personnel français destiné au SEAE	Ministère français des affaires étrangères	Paris, 2011
2	Anonymisé	Diplomate en charge de la politique étrangère commune et de défense de l'UE	Ministère des affaires étrangères	Paris, 16 juillet 2013
3	Anonymisé	En charge du service « Présence et influence française dans les institutions européennes »	Secrétariat général des affaires européennes (service dépendant du premier ministre)	Entretien téléphonique, 2011
4	Anonymisé	Diplomate français en charge des politiques de sécurité et de défense	Ministère français de la Défense	Paris, 3 avril 2013
5	Anonymisé	Officiel français en charge de la coopération européenne extérieure, sur la sécurité et la défense	Ministère français de la Défense	Paris, 3 avril 2013
6	Anonymisé	Officiel français	Ministère français des affaires étrangères	Paris, 16 juin 2011
7	Anonymisé	Diplomate européenne membre du SEAE	SEAE	Paris, 19 mars 2013
8	Anonymisé	Officiel de l'UE	SEAE	Bruxelles, octobre 2013
9	Anonymisé	Officiel de l'UE	SEAE	Bruxelles, octobre 2013
10	Anonymisé	Officiel de l'UE	SEAE	Bruxelles, octobre 2013
11	Anonymisé	Officiel de l'UE	SEAE	Bruxelles, octobre 2013

12	Anonymisé	Officiel de l'UE	SEAE	Bruxelles, octobre 2013
13	Anonymisé	Directeur de recherche	Royal Institute for International Affairs (Egmont Think-Tank, Belgium)	Bruxelles, octobre 2013
14	Anonymisé	Chercheuse, directrice du programme « Europe in the world »	European Policy Centre (think-tank)	Bruxelles, octobre 2013
15	Anonymisé	Diplomate de l'UE	SEAE	Bruxelles, octobre 2013
16	Anonymisé	Diplomate de l'UE	SEAE (dans la délégation au Mali)	Entretien téléphonique, 10/03/2014
17	Anonymisé	Officiel de l'UE	Commission Européenne	Bruxelles, 12/03/2014
18	Anonymisé	Officiel de l'UE	Commission Européenne	Bruxelles, 12/03/2014
19	Anonymisé	Officiel de l'UE	Commission Européenne	Bruxelles, 12/03/2014

RESULTATS DE L'ANALYSE

La nécessaire explicitation de l'idée d'un SEAE

Malgré l'existence d'un but commun, celui de la construction d'une politique diplomatique et étrangère commune, l'incertitude demeure sur la manière dont cette construction doit être réalisée. La création du SEAE a donné l'opportunité de tester et de mettre en œuvre ces conceptions divergentes de l'UE. Un besoin de clarification par rapport à ces deux éventualités se fait alors ressentir lors de la mise en œuvre concrète du SEAE. Un diplomate français exprime cette nécessité : « le SEAE fait clairement désormais partie du paysage mais nous avons besoin de temps afin de s'habituer aux évolutions dans les délégations de l'UE, dans les contacts etc... » (Interviewé 2). Comme le souligne l'interviewé 9, « l'idée relativement simple qui supposait d'associer tous les agents des structures existantes et des États membres était tout sauf une idée simple à mettre en pratique ». Un autre diplomate du SEAE affirme ainsi : « quand Ashton⁵ est arrivée, il n'y avait rien. Il y avait eu très peu de préparation pour la création du SEAE. Il y avait eu, volontairement (...), aucune discussion sérieuse parmi les États Membres sur le SEAE, ce qu'il fallait faire etc. Donc quand la

⁵ Haut Représentant de l'Union pour les affaires étrangères et la politique de sécurité du 1^{er} décembre 2009 au 31 octobre 2014.

structure a été officiellement créée, tout restait à faire » (interviewé 8). L'élucidation de la conception des affaires extérieures européennes est donc apparue comme centrale lors du processus de création du SEAE. Ainsi l'établissement de l'organisation, de sa structure, de son fonctionnement, de sa composition, ont été l'occasion d'une opposition entre deux conceptions de l'intégration européenne.

Les épreuves d'explicitation du SEAE entre « supra-nationalisme » et « intergouvernementalisme »

La mise en œuvre concrète du SEAE a nécessité un processus d'explicitation autour de l'idée générale de soutien de la politique extérieure de l'UE : « avec l'établissement du service, les éléments centraux de la politique étrangère de l'Europe sont devenus plus clairs »⁶. Cette clarification a été opérée en traduisant simultanément la nécessité de marquer le fonctionnement du SEAE par des logiques intergouvernementales et supranationales. La construction d'un nouveau bâtiment rassemblant les services précédemment éparpillés au sein du SEAE témoigne de cette volonté supranationale caractérisant la mise en œuvre du service. Une nouvelle entité intégrant l'ensemble des affaires extérieures de l'Europe, et dotée d'un organigramme et d'un fonctionnement propre, est créée. Cet organigramme inclut des *managing directorates* recouvrant un champ étendu de problématiques, géographiques (Moyen-Orient, Afrique) ou thématiques (Droits de l'homme, prolifération, gestion de crises).

Si la création d'une entité unifiée aux compétences élargies répondait bien au souci d'une intégration supranationale plus poussée, la volonté de perpétuer le caractère intergouvernemental de la démarche de construction européenne a mené à une *effectuation* d'un SEAE où l'on retrouve la voix des États membres de l'UE. Cette clarification a mené,

⁶ EEAS Review 2013, p. 5, traduction de l'auteur.

d'une part et comme nous venons de le voir, à établir une structure supranationale aux compétences élargies mais aussi à permettre l'expression de l'influence des gouvernements nationaux et d'ainsi garantir une représentation satisfaisante des États membres. Car l'extension du nombre de compétences a coïncidé avec la création d'autant de postes de responsables afin de pouvoir en confier l'exercice à un maximum d'États membres. « Les niveaux hiérarchiques ont été empilés avec un gonflement du nombre de directeurs (*directors* et *managing directors*) pour satisfaire les États membres » (interviewé 9). Un autre interviewé regrettait ce manque d'intégration supranationale du service dû à la lourdeur de la structure : « la structure penche trop vers le haut de la pyramide. Il y a trop de « top-managers ». Il y a trop de *managing directors*, environ vingt-deux... Cela a été fait pour des raisons politiques, car les États membres voulaient des « top positions ». Mais il n'y a pas de logique derrière cela ». Cette structuration se comprend dans la logique de l'intergouvernementalisme. Ainsi le service a été structuré pour que les gouvernements puissent garder une main sur les activités et sauvegarder leur propre pouvoir. De plus, la structure a également été chapeauté par la création d'un *corporate board* incluant des cadres de haut niveau et expérimentés (*Executive Secretary General* et *Chief Operating Officer* soutenus par deux *Deputy Secretary Generals*). De même l'unification des prérogatives n'est pas totale : si l'ensemble des départements se trouvent au Rond-point Schuman de Bruxelles, le département de sécurité et défense du SEAE est situé Avenue de Kortenberg, quelques centaines de mètres plus loin avec des règles de sécurité différentes s'appliquant à l'accès.

Cette tendance à l'intergouvernementalisme du service ne va pas sans poser de problème pour le fonctionnement du SEAE comme cela est reconnu dans un document du Conseil de l'Union européenne : « le Conseil reconnaît la nécessité de renforcer les approches intégrées dans la PSDC et pour la gestion des crises au sein du SEAE, en fixant notamment comme objectif d'assurer une chaîne de commandement claire, en améliorant l'efficacité et l'efficience des

missions et des opérations du PSDC (...) »⁷. L'intergouvernementalisme du service entraîne une conséquence inattendue : les diplomates et les employés administratifs conservent une copie de l'organigramme sur leur bureau afin de réaliser les tâches quotidiennes qui leur sont assignées. Un diplomate du SEAE explique ainsi cette pratique : « il faut réaliser que la structure est affreusement complexe (...). L'empilement des niveaux hiérarchiques a rendu notre organigramme plus complexe à comprendre pour les gens qui travaillent dans la structure et cela ne simplifie certainement pas notre travail ».

L'action effective des diplomates se voit limitée par l'intergouvernementalisme de la mise en œuvre du SEAE. Mais, devant la nécessité de réaliser une action effective, les employés et diplomates du SEAE ont de leur côté explicité en pratique l'idée d'une entité intégrée s'occupant des affaires extérieures de l'Europe : « les règles ont été établies par la pratique. Les gens ont réalisé qu'ils n'avaient pas de procédure pour ceci ou cela, donc nous les avons élaborées. (...). Nous avons compris que nous devons être représentés au niveau des Directeurs, autrement nous serions mangés tout cru » (Interviewé 7). En réponse à la complexité du processus de décision inhérent au caractère intergouvernemental du service, l'Executive Secretary General (le diplomate français Pierre Vimont) décide d'organiser des réunions quotidiennes à 8h30. Un diplomate du SEAE (interviewé 9) confirme que les origines de cette réunion sont à chercher dans une critique du caractère intergouvernemental du service : « l'idée n'est pas venue immédiatement. C'est le corporate board, cette erreur monumentale lors de la création de ce corps, qui a poussé Vimont à conclure que le SEAE ne pourrait pas être géré à ce niveau (...). Il a dit : nous sommes incapables de susciter des échanges dans le cadre des réunions hebdomadaires. Nous devons avoir une réunion quotidienne extrêmement brève. (...) Nous devons nous habituer à une circulation des idées

⁷ Council conclusions on the EEAS Review, décembre 2013. p. 1, traduction de l'auteur.
http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/EN/genaff/140141.pdf

très rapide ». Ces réunions permettent de mettre en œuvre une action extérieure effective et transversale. Dans cette perspective, un manager du SEAE explique que ces réunions sont « très efficaces. Elles nous permettent de voir ce qui se passe dans la maison, même si cela ne nous concerne pas directement » (interviewé 10). Les réunions visent à résoudre les problèmes posés par le caractère intergouvernemental de l'institution : « les réunions sont rapides et permettent dans le même temps de dégager des priorités » (interviewé 8) et cela permet d'*enacter* l'idée d'une action extérieure unifiée au cours de la réunion. Ce même interviewé poursuit « nous avons un feedback après la réunion, J., ma *managing director*, vient et me dit « bien, il faut que nous écrivions tel ou tel rapport » ou « quel traitement de crise pouvons-nous proposer ? ». Ces réunions quotidiennes stimulent l'élaboration d'une action transversale et unifiée. Dans certains cas, les personnes travaillant sur des thématiques disjointes, par thématique ou par zone géographique, peuvent être amenées à collaborer de manière plus pérenne en fondant un « *working group* » fonctionnant de manière plus autonome et en collaboration avec des acteurs appartenant à d'autres institutions. Cette direction a ensuite été confirmée dans un document d'examen du SEAE : « il est clair que dans le futur la structure devrait changer. Le SEAE a déjà proposé la réduction dans le nombre de postes « seniors » à 11 dans le budget 2014. (...). Il y a aussi une nécessité de réallocation des postes pour renforcer les fonctions transversales (...). Le nombre de départements (*managing directorates*) devrait donc être réduit lors du prochain mandat et davantage de responsabilité confiée aux postes de directeur (*Director-level posts*)⁸.

Pour faire face au caractère intergouvernemental de l'institution, des « *task forces* » ont également été créées. Elles permettent de rassembler et coordonner les actions de coopération, développement et aide humanitaire et les problématiques de gestion de crises militaires (Mali, Syrie, Yémen et Libye) en lien éventuel avec les Délégation de l'UE dans les pays tiers. Un

⁸ EEAS Review 2013, p. 6, traduction de l'auteur.

diplomate du SEAE explique « elles ont été créés pour limiter les problèmes, par exemple pour la zone Sahel, posés par tous les acteurs concernés, SEAE et non-SEAE (Commission européenne etc.) » (interviewé 10). En effet, le caractère intergouvernemental de la structure ne facilite pas l'intégration des différentes problématiques à traiter, en particulier dans le cas d'une nécessité de prise de décision et d'efficacité rapides⁹ inhérente à la gestion de crise. Le type de difficulté mettant en scène l'opposition entre intergouvernementalisme et supranationalisme est illustré par le même diplomate : « les collègues de Devco EuropeAid, la Direction générale de l'aide humanitaire¹⁰, ont une vision plutôt talibane des choses, ils pensent que tout ce qui concerne la défense devrait être exclu » (interviewé 10). La Task force Sahel a donc permis une action supranationale au Mali clarifiant le rôle du service, selon ce diplomate : « le Mali peut être considéré comme une « best-practice », nous avons une mission militaire, une mission civile, un partenariat de développement mis en œuvre etc... dans le même temps » (interviewé 10).

Pour autant, ces éléments ne reviennent pas à considérer que le processus d'explicitation correspond à une progressive et univoque prise de contrôle de la logique intégrative sur la logique politique. Le SEAE envisage dans un de ses documents de « remanier en profondeur le management et les procédures des opérations menées dans le cadre de la Politique de Sécurité et de Défense Commune (diminuer les fonctions non-opérationnelles pour les missions civiles et militaires, réduire les étapes intermédiaire de consultation des groupes de travail du Conseil) »¹¹, témoignant de la présence d'une multitude d'acteurs aux intérêts divergents dans ces missions. En effet, les interviewés 10 et 16 nous ont fait état de la présence de représentants des États membres dans ces missions ainsi que celle de membres n'appartenant pas à proprement parler aux organisations de l'UE, comme des diplomates de

⁹ EEAS Review 2013, p. 8, traduction de l'auteur.

¹⁰ Structures de la Commission européenne avec lesquelles le SEAE doit fréquemment entrer en interaction dans le cadre de ses missions.

¹¹ EEAS Review 2013, p. 8, traduction de l'auteur.

représentations nationales permanentes (ambassades présentes à Bruxelles). Les structures de gestion de crise permettent de « faire face à la complexité des connexions entre le développement, la politique et la sécurité etc. afin de développer des stratégies et de veiller à leur mise en œuvre » (Interviewé 10) : l'élaboration de décisions n'est donc pas entièrement extraite de leur détermination politique, l'intergouvernementalisme étant intégré dans le fonctionnement de ces missions. Le rapport du Conseil de l'Union européenne sur le SEAE témoigne également de cette volonté de clarification concernant la dimension politique. Dans ce document, le Conseil réaffirme l'importance de l'objectif de recrutement de diplomates nationaux « en s'assurant de l'équilibre géographique » et « comprenant une présence de nationaux de tous les États membres », se félicitant que la « cible minimale de 1/3 de la proportion du staff du SEAE au niveau AD provenant d'États membres ait été atteinte »¹². De même, les réunions quotidiennes, si elles réduisent le poids de l'intergouvernementalisme et permettent certes d'*enact* la volonté intégrative ayant présidé à la création du SEAE, laissent une place à la négociation entre les différents partis. L'interviewé 8 explique que, lorsque les *managing directors* se réunissent avec le secrétaire général exécutif du SEAE, ils tentent de répondre au mieux aux demandes et besoins spécifiques des États membres, par exemple en produisant un rapport sur une crise spécifique intéressant l'un d'eux en particulier.

DISCUSSION ET CONCLUSION

La création opérationnelle du SEAE a mené les acteurs à expliciter ce qu'une action extérieure européenne signifie. Expliciter le SEAE a forcé les acteurs à remonter en généralité pour légitimer leur conception de la situation. Lors de la création du SEAE, deux types de justifications s'opposent. Les premières, relevant de l'approche supranationale, soutiennent un

¹² Council conclusions on the EEAS Review, décembre 2013, p. 2, traduction de l'auteur.

rôle fort pour les institutions communes au niveau de l'UE. Les secondes, reflétant la conception intergouvernementale, font valoir une vision de l'institution comme une arène d'interactions pour les agendas nationaux.

L'explicitation de la conception du SEAE a été centrale dans l'analyse du processus de création du service : la confrontation des critiques intergouvernementaliste et supranationaliste des affaires extérieures de l'Europe a permis l'établissement d'une configuration effective pour le SEAE. Ainsi l'établissement d'une structure particulière, intégrant la répartition de *managing directors*, les réunions informelles, l'existence de missions de gestion des crises et une composition sur critères nationaux spécifique ont représenté autant d'épreuves d'explicitation. Elles ont été l'occasion de positionner le SEAE quelque part entre des conceptions incommensurables et divergentes de l'UE.

Le caractère politique des organisations publiques

Le recours à la notion d'épreuve d'explicitation a permis de documenter la manière dont les acteurs testent et valident les agencements publics au cours du processus performatif. Dans notre cas, le recours à la notion d'épreuve d'explicitation a permis de mettre à jour une réalité des organisations publiques qui tranche avec la traditionnelle représentation opposant économicisation et politisation. Notre contribution, sur le plan théorique, permet ainsi de réaffirmer le caractère par nature composite et politique des organisations publiques (Brunsson, 2002, Mintzberg, 1989) par opposition avec la tendance à décrire des conflits de rationalité dans les organisations publiques opposant les préceptes du NPM et les valeurs publiques (Bevir et Rhodes, 2003; Van der Walle et Hammerschmid, 2011). Cette recherche fait également écho à la description des organisations que Boyer (1997) effectue au moyen de la notion d'hybridation. Elle entre plus spécifiquement en résonance avec l'utilisation qui en a été faite pour décrire le cas des organisations publiques hybrides permettant de dépasser le

clivage entre le privé et le public (Pyun, 2013). Le rôle structurant de l'explicitation met en exergue l'agence des acteurs au cours du processus de reformulation de l'organisation publique. L'organisation qui en résulte peut être le produit de logiques diverses, politiques, économicistes. Cependant, comme notre travail le montre, les logiques mobilisées dans le cas des organisations publiques ne sont pas données d'avance : elles ne mettent pas automatiquement en scène le managérialisme porté par l'influence du New Public Management. Les épreuves d'explicitation représentent ainsi un instrument utile afin d'analyser la performativité des organisations publiques, laquelle résulte de la mobilisation par les acteurs, d'idéologies, de théories et d'instruments.

En proposant une forme d'appréhension de la constitution des organisations publiques, notre approche réintègre les jeux de pouvoirs qui caractérisent ces organisations éminemment politiques que ce sont les organisations publiques. Cette perspective s'intéresse néanmoins à une forme de politique originale : celle qui voit la mise en scène d'acteurs à la poursuite constante de nouvelles réalités. Le déplacement permanent d'un type d'épreuve à un autre représente le mode de fonctionnement. La résolution des antagonismes via les épreuves dépend des capacités des uns et des autres à imposer un ou plusieurs principes supérieurs qui seront reconnus comme légitimes. Dans ce cadre, ce n'est pas une forme de violence qui impose la fin du débat mais un processus de justification.

Voies de recherche futures pour la performativité des organisations publiques

L'analyse de l'explicitation du SEAE montre qu'il n'existait pas une idée précise du service extérieur de l'Europe, existant sous une forme latente, voilée, et implicite. Au cœur du processus performatif, l'explicitation modifie ce qui doit être performé de manière créative, en mettant à jour de nouveaux problèmes (Muniesa, 2014, p. 24). En particulier, une des dimensions de l'étape d'explicitation réside dans son aspect itératif, bien représentée par la

notion théorique d'épreuve d'explicitation : à tous les moments, lors de la mise en œuvre pratique du SEAE, la critique politiste s'exprime pour remettre en cause un agencement qui serait trop intégratif ou, à l'inverse, la critique supranationaliste défie les processus politiques menaçant la réalisation de la mission qui a été confiée au service. Nous pensons ainsi avoir présenté par l'intermédiaire de la notion d'épreuve d'explicitation, un concept utile à la compréhension du processus performatif dans les organisations, un processus que plusieurs chercheurs ont récemment appelé à clarifier (Guérard et al., 2013, Cabantous et Gond, 2011 ; 2012). Cette recherche prolonge également de cette manière les nombreuses recherches qui ont récemment mis à profit la notion d'épreuve tirée de la sociologie pragmatique française afin d'éclairer la gestion des organisations (Dansou et Langley, 2012 ; Cloutier et Langley, 2013 ; Brandl, Daudigeos, Edwards et Pernkopf-Konhäsner, 2014) et plus spécifiquement celles ayant cherché à questionner les phénomènes performatifs par ce biais (Gond et al., 2013). Cet apport se trouve néanmoins limité par la mise à l'écart des autres problèmes de la performativité cités par Muniesa (2014) : les problèmes de la description, du simulacre et de la provocation. L'explicitation ne représente en effet qu'un seul des quatre linéaments qui doivent être clarifiés dans le cadre du « tournant performatif » que nous rencontrons aujourd'hui (Muniesa, 2014, p. 26). Des recherches futures sur la performativité dans les organisations pourraient donc interroger les interactions liant le problème de l'explicitation dont nous avons, dans cet article, souhaité contribuer à améliorer la compréhension, et les autres problèmes de la performativité que nous venons de citer. Parmi ces dimensions, le lien entre l'explicitation et le simulacre pourrait être questionné car la performativité se joue à travers une performance entendue dans un sens proche de la performance scénique. Les rituels, l'incantation et le storytelling associés au processus d'explicitation sont dotés d'une efficacité que Lévi-Strauss (1949) avait appelée « efficacité symbolique ». Dans cette

perspective, notre recherche devrait être complétée par l'étude de la réalisation de la construction européenne à travers l'affichage incantatoire proposé du SEAE.

Notre article souligne que les agencements organisationnels publics enferment en leur sein l'idée d'une pluralité de conceptions théoriques. Cette caractéristique a amené Lee et Battilana (2014) à les qualifier d'organisations hybrides. Lors de la modification ou de la création d'organisations publiques, le processus de performativité met en scène des praticiens combinant de multiples formes organisationnelles pour créer du sens. Les études en management focalisées sur le domaine public sont en effet amenées à considérer les organisations hybrides impliquant des arrangements organisationnels et des arènes avec une multitude des parties-prenantes (Arellano-Gault et al. 2013). Ashworth et al. (2013) soulignent d'ailleurs l'intérêt que représentent pour l'étude du management public contemporain les recherches s'intéressant à la multiplicité organisationnelle, notamment en provenance de la théorie néo institutionnelle. En effet, Pache et Santos (2010, p. 471-472) affirment que le phénomène d'interactions entre des forces institutionnelles opposées est particulièrement prégnant dans les terrains impliquant les services publics, puisque ces derniers opèrent dans des environnements organisationnels complexes à l'intersection de différents bénéficiaires, de groupes d'intérêts particuliers, de gouvernements nationaux et locaux, d'agences de régulation etc. Nous voyons ici, en mettant à profit l'analyse en termes d'explicitation développée dans cet article, la manière dont la recherche sur l'hybridité des organisations publiques pourrait être prolongée au profit de la connaissance en management et organisation.

REFERENCES

- Allen D., (1998). Who speaks for Europe? The search for an effective and coherent external policy. In J. Peterson et H Sjursen (Eds.), *A Common Foreign Policy for Europe? Competing visions of the CFSP*, London/New York: Routledge, 41–58.
- Arellano-Gault D., Demortain D., Rouillard C., Thoenig J.-C. (2013). « Bringing Public Organization and Organizing Back », *Organization Studies*, vol. 34, 2, p. 145-167.
- Austin J. R. (1962). *How to do things with words*. London: Oxford University Press.
- Battilana J., Lee M., (2014). « Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises », *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441.
- Bevir M., Rhodes, R. A. W., (2003). *Interpreting British Governance*. London: Routledge.
- Boltanski, L., Thévenot L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard.
- Boxenbaum E. (2006). « Lost in translation: the making of Danish diversity management », *American Behavioral Scientist*, 49, p. 939–948.
- Boxenbaum E., Jonsson S. (2008). « Isomorphism, diffusion and decoupling ». In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin et R. Suddaby (eds), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, p. 78–98. London: Sage.
- Boyer R. (1997), *Evolution des modèles productifs et hybridation: géographie, histoire et théorie*, CEPREMAP, CNRS et EHESS.
- Brandl, J., Daudigeos, T., Edwards, T., Pernkopf-Konhäusner, K. (2014). « Why French Pragmatism Matters to Organizational Institutionalism », *Journal of Management Inquiry*, 23(3), p. 314–318.
- Brunsson, N. (2002). *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*, Copenhagen Business School Press.
- Butler J. (1988). « Performative Acts and Gender Constitution: An Essay in Phenomenology and Feminist Theory », *Theatre Journal*, 40(4), p. 519–531.
- Cabantous L., Gond J.P. (2012). « Du mode d’existence des théories dans les organisations : La fabrique de la décision comme praxis performative », *Revue Française de Gestion*, 225, p. 61–81.
- Cabantous L., Gond J. P. (2011). « Rational decision-making as a ‘performative praxis’: Explaining rationality's eternal retour », *Organization Science*, 22(3), p. 573–586.
- Cabantous L., Gond J. P., Johnson-Cramer M. (2010). « Decision theory as practice: Crafting rationality in Organizations », *Organization Studies*, 31(11), p. 1531–1566.

- Callon M., Millo Y., Muniesa F. (Eds.) (2007). *Market Devices*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Carter, C., Clegg, S., Kornberger, M. (2010). « Re-framing strategy: power, politics and accounting », *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 23(5), p. 573–594.
- Cloutier C., Langley A. (2013). « The Logic of Institutional Logics: Insights From French Pragmatist Sociology », *Journal of Management Inquiry*, published online first.
- Cochoy, F., Giraudeau M., McFall L. (2010). « Performativity, economics and politics », *Journal of Cultural Economy*, 3(2). p. 139–146.
- Cooren F. (2004). « Textual Agency: How Texts Do Things in Organizational Settings », *Organization*, 11(3), p. 373–393.
- Dansou K., Langley, A. (2012). « Institutional Work and the Notion of Test », *M@n@gement*, 15(5), p. 503–527.
- Doganova L., Eyquem-Renault M. (2009). « What do business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship », *Research Policy*, vol. 38, n° 10, p. 1559-1570.
- Felin T., Foss N. (2009a). « Performativity of theory, arbitrary conventions, and possible worlds: A reality check », *Organization Science*, 20(3), p. 676–678.
- Felin T., Foss N. (2009b). « Social reality, the boundaries of selffulfilling prophecy, and economics », *Organization Science*, 20(3), p. 654–668.
- Ferraro F., Pfeffer J., Sutton R. I. (2009). « How and why theories matter: A comment on Felin and Foss », *Organization Science*, 20(3), p. 669–675.
- Ferraro F., Pfeffer J., Sutton R. I. (2005). « Economic language and assumptions: How theories can become self-fulfilling », *Academy of Management Review*, 30(1), p. 8–24.
- Giraudeau M. (2008). « The drafts of strategy: opening up plans and their uses ». *Long range planning* 41(3), p. 291-308.
- Gomez P.-Y. (2009). « La gouvernance des pôles de compétitivité. Impasses théoriques et reformulation de la spécificité des pôles », *Revue Française de Gestion*, 35(190), p. 197–209.
- Gond J.-P., Igalens J., Brès L. (2013). « Rendre compte du social : l'art du compromis performatif », *Revue Française de Gestion*, 39 (237), p. 201-226.
- Guérard S., Langley A., Seidl D. (2013). « Rethinking the concept of performance in strategy research: Towards a performativity perspective », *M@n@gement*, 16(5), p. 566–578.
- Haas E. B., (1958). *The uniting of Europe: political, social and economic forces*. Stanford (Calif.), Stanford University Press.
- Hoffmann S., (1995). *The European Sisyphus*. Essays on Europe, 1964-1995. Boulder, Colo., Westview press.

- Howorth J., (2001). « European Defence and the Changing Politics of the European Union: hanging together or hanging separately? », *Journal of Common Market Studies*, 39(4), 765–789.
- Junco, S., Pomorska, K. (2006). « Playing the Brussels game: strategic socialisation in the CFSP Council Working Groups », *European integration online papers*, 10.
- Kaplan, S. (2011). « Strategy and PowerPoint: an inquiry into the epistemic culture and machinery of strategy making », *Organization Science*, 22(2), p. 320-346.
- Kluth, M., Pilegaard, J. (2012). « The making of the EU's External Action Service: A Neorealist Interpretation ». *European Foreign Affairs Review*, 17(2), p. 303–322.
- Kornberger M., Clegg S. (2011). « Strategy as performative practice: The case of Sydney 2030 », *Strategic Organization*, 9(2), p. 136–162.
- Labatut J., Aggeri F., Girard N. (2012). « Discipline and change: How technologies and organizational routines interact in new practice creation ». *Organization Studies*, 33(1), p. 39–69.
- Lascoumes P., Le Galès P. (2004). *Gouverner par les instruments*, Sciences Po Les Presses.
- Latour B. (1987). *Science in action: how to follow scientists and engineers through society*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Lévi-Strauss, C. (1949). « L'efficacité symbolique », *Revue de l'Histoire des Religions*, 135(1), p. 5-27.
- MacKenzie D., Millo Y. (2003). « Constructing a market, performing theory: The historical sociology of a financial derivatives exchange », *American Journal of Sociology*, 109, p. 107–145.
- Michaux V. (2011). « Les déterminants de la performance des gouvernances territoriales. Le cas des stratégies concertées de développement durable des territoires », *Revue française de gestion*, 8(217), p. 35–60.
- Mintzberg, H. (1989). *Le management : voyage au centre des organisations*, Éditions d'Organisation.
- Moravcsik A., (1993). « Preferences and Power in the European Community: A Liberal Intergovernmentalist Approach », *Journal of Common Market Studies*, 31(4), 473–524.
- Moravcsik A., (1998). *The Choice for Europe. Social Purpose and State Power From Messina to Maastricht*. Cornell University Press.
- Morris T., Lancaster Z. (2006). « Translating management ideas », *Organization Studies*, 27, p. 207–233.
- Muniesa F. (2014). *The provoked economy: economic reality and the performative turn*. Routledge.

- Muniesa F., Linhardt D. (2011). « Trials of Explicitness in the Implementation of Public Management Reform », *Critical Perspectives on Accounting*, 2011, vol. 22, no 6, p. 550-566.
- Nugent N. (2006). *The Government and Politics of the European Union*. Durham: Duke University Press.
- Osborne S. P., Stokosch K. (2013). « It Takes Two to Tango? Understanding the Co-Production of Public Services by Integrating the Services Management and Public Administration Perspectives », *British Journal of Management*, vol. 24, p. S31-S47.
- Perkmann M., Spicer A., 2010. « What are business models? Developing a theory of performative representations », *Research in the Sociology of Organizations*, vol 29, p. 269-279.
- Pache A.-C., Santos F., (2010). « When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands », *Academy of Management Review*, 35(3), 455–476.
- Pyun, H. O., (2013). « Hybridation du New Public Management : cas de gestion des administrateurs territoriaux en France », *Management et Avenir*, 7(65), p. 3–47.
- Rosamond, B. (2005). « The Uniting of Europe and the foundation of EU studies: revisiting the neofunctionalism of Ernst B. Haas », *Journal of European Public Policy*, 12(2), 237–54.
- Schmitter, P. C., (2006). « Ernst B. Haas and the Legacy of Neofunctionalism », *Journal of European Public Policy*, 12(2), 255–72.
- Sjursen, H. (2011). « Not so intergovernmental after all? On democracy and integration in European Foreign and Security Policy ». *Journal of European Public Policy*, 18(8), 1078–1095.
- Vaara E., Sorsa V., Pälli P. (2010). « On the force potential of strategy texts: a critical discourse analysis of a strategic plan and its power effects in a city organization », *Organization*, 17 (6), p. 685–702.
- Van der Walle S., Hammerschmid G., (2011). « The impact of new public management: challenges for coordination and cohesion in European public sectors », *Halduskultuur – Administrative Culture*, 12, 190–209.
- Webb, C. (1977). Introduction. In H. Wallace and C. Webb, *Policy-making in the European Communities*. London, John Wiley.
- Wright A. (2014). « Organizational routines as embodied performatives: A communication as constitutive of organization perspective », *Organization*, first published online May 7, 2014.