

Université d'État d'Haïti: simple état des lieux, compétition et comportement stratégique. Propos liminaires

Edzer JEAN-JUSTE

Professeur à l'Université d'État d'Haïti

Après la signature d'un protocole d'accord connu sous le nom de « *Dispositions Transitoires* » arraché par l'Université d'État d'Haïti (UEH) en février 1997 au gouvernement Préval /Alexis, le tissu de relations qui se noue depuis au sein de cette organisation s'est amplement développé avec des étapes en dents de scie ponctuées de situations conflits et d'apaisement. Ce contexte renvoie, en effet, à une double signification communicationnelle tant à l'égard des membres de la communauté universitaire qu'à l'égard de tout gouvernement ou de l'environnement. Il n'est pas vain de noter que le Président René Préval et le Premier Ministre Édouard Alexis éprouvaient toutefois de l'empathie pour les luttes étudiantes. Quant à ce dernier, il a largement facilité le processus d'élaboration et de conclusion du document.

L'Université d'État d'Haïti (UEH) est une organisation complexe opérant dans un environnement désormais compétitif diversifié et en constante évolution. Ses structures organisationnelles se sont démocratisées par effet de l'évolution des comportements. L'approche devient plutôt interactionniste et incrémentaliste quant aux procédures définitionnelles des problèmes et de prise de décision et ce, grâce à la vigilance de certains groupes engagés. La compétition électorale s'y est installée non sans heurts. Mais, quelque temps plus tard, les intérêts particuliers prennent le dessus sur l'intérêt général dans un contexte d'effervescence partisane. Le rapport aux valeurs tant chouchoutées passe au désenchantement. Conforté par une raison universitaire indicative d'une nouvelle façon de faire, d'agir et de penser et inspiré vraisemblablement de la logique des travaux de Richard Cyert, James March et Herbert Simon (1958 et 1963), un nouveau modèle d'interactions émerge et se renforce dans le sens de maintenir et perpétuer les relations de pouvoir objectivées dans des postes socialement enviables.

Dans certaines entités de l'UEH, le renouvellement du personnel dirigeant est périodique et régulier; dans d'autres, les mêmes têtes continuent pendant de longues années à occuper les lieux du centre de décisions stratégiques. Dans ce dernier cas, ce comportement a entraîné et entretenu une situation de monopole de fait sur fond de clientélisme en faveur d'un leader ou de ses proches et, à l'analyse des processus électoraux, elle peut paraître, à la limite, fausser la norme compétitive. Cette réflexion s'inscrit dans une démarche à quatre temps:

1. Il importe d'abord de décrire et d'analyser un état des lieux au double point de vue organisationnel et pédagogique.

2. Il s'agit ensuite de montrer comment, à la lumière de la théorie wébérienne des conflits entre les «*groupes de statut*» reprise et développée par Randal Collins, un groupe d'individus partageant les mêmes traits socioculturels ou idéologiques parviennent à se constituer au sommet d'une organisation dont ils sont censés servir les intérêts en même temps que celle-ci sert leurs propres objectifs.

3. Il est aussi important de mettre en évidence les principales caractéristiques d'un monopoleur institué dans ce domaine et le degré de protection que ce dernier est supposé s'offrir par rapport aux risques de choix de nouveaux venus hors groupe de statut. Dans ce cadre, le recours à des modèles formels pour rendre compte du comportement stratégique des acteurs et des implications d'un tel monopole dans une politique distributive est hautement pertinent et instructif.

4. Il conviendrait, en dernier lieu, de souligner par là le besoin d'un *redesign institutionnel* dans un cadre consensuel orienté vers la maximisation des bénéfices sociaux au profit de tous.

1.-Simple état des lieux

Au lendemain du 7 février 1986, date-fétiche du départ du Président Jean-Claude Duvalier à la suite d'une immense revendication populaire, la norme qui régulaient l'Université d'Etat d'Haïti s'est révélée ipso facto caduque et inopérante. Convient-il de remarquer que, dès ce moment, l'UEH a passé près de dix ans à fonctionner dans un vide juridique total. Le fait est notable et significatif. Cette situation de fait exceptionnelle était jalonnée de longs moments de turbulences typiques d'une crise de croissance post dictature que traversait l'organisation. Mais sa solide résilience lui a permis de surmonter douloureusement ces épreuves et ces obstacles. Par la force des choses, il a fallu trouver un nécessaire schéma normatif a minima susceptible d'encadrer et d'assurer formellement le fonctionnement régulier de l'université. Les entités constitutives de l'UEH avaient à choisir entre deux formes d'administration :

- 1) *Conserver une structure managérielle verticale et hiérarchique.*
- 2) *Adopter une structure horizontale ou collégiale moins autoritaire et participative.*

Chacune bricolée à des élections périodiques, démocratiques et honnêtes sous l'empire d'un cadre régulateur minimal. La plupart d'entre elles en ont délibérément adopté la seconde forme bien différente de celle qui prévalait sous l'ancien régime. Le tout est validé et maintenu à la faveur de l'adoption du protocole d'accord.

Ce minimalisme institutionnel n'a pas permis, cela va de soi, la construction d'un ordre, d'un pattern générateur de régularités comportementales et de vision stratégique, bref d'un modèle d'interactions dynamique et fructifiant au service de toute la communauté. Voulu et accepté par l'UEH forte de son autonomie et de son indépendance, ce dispositif allait durer près de vingt-cinq ans dans l'attente d'une loi appropriée et adaptée. Muet sur beaucoup de points touchant les aspects structurel et institutionnel, il a fourni l'occasion à l'émergence de longues périodes de frustration, d'incompréhension, de tourmente, d'improductivité académique et de comportements arbitraires de la plupart de certains dirigeants.

Les idéaux de mérite, de progrès académique, de distribution de pouvoir, de franche collaboration, de *fair play* qui animaient les esprits au départ de la signature de ce dispositif, ont vite disparu et se sont substitués aux comportements égoïstes entachés de méfiance, d'effarouchement et de bluff. A preuve, le faible développement institutionnel et le presque rien de décisions stratégiques dans des facultés, le non-respect des principes démocratiques, la recherche dissimulée de démission forcée des collaborateurs immédiats élus avec, en conséquence, la concentration du pouvoir entre les mains d'une seule personne au comportement désormais jugé narcissique, paternaliste et abusif, la nature d'un contexte de manipulation des esprits, la création et le développement incongrus d'un clan ordonné autour du chef sont autant d'illustrations marquantes d'un malaise et d'une situation de méfiance qui persiste encore aujourd'hui.

Le noyau de professeurs à plein temps dont le statut et les privilèges y relatifs les placent possiblement plus proches des instances dirigeantes est le résultat d'une évolution compréhensive de la réalité des choses. Cependant, les effets ravageurs du tremblement de terre de 2010 sur les infrastructures de l'UEH ont considérablement retardé la mise à l'épreuve des talents. Et les facultés s'en ressentent énormément. Les propos méritent d'être nuancés. Certains professeurs à temps plein ne répondent ni à la confiance placée en eux ni aux attentes des étudiants et de leurs collègues. Ils ne remplissent pas leurs tâches de manière responsable. Curieusement, ils dispensent des cours toujours les samedis ou les dimanches et après quatre heures en dehors des heures régulières d'enseignement. Ils contournent les règles de fonctionnement en la matière. Ils ont failli à leur travail d'enseignement et d'encadrement et ce, avec la complicité du staff dirigeant. Aussi ne sont-ils jamais rappelés à l'ordre. Il n'y a lieu de parler d'optimisation de temps que lorsque ce temps est consacré à un agenda de recherche. Il en est pourtant autrement. Le temps normalement disponible est valorisé ailleurs à des fins pécuniaires.

Vus sous un autre angle de rationalité, il n'est pas étonnant de penser qu'ils sont perçus comme étant investis implicitement d'une mission de refroidir les ambitions ou de rabaisser les aspirations ou du moins d'affaiblir les intérêts des professeurs chargés de cours et cadres administratifs- le «building-block» de l'université sur lequel repose la nécessaire mission d'accomplir les objectifs institutionnels de l'organisation. Car le manque de solidarité et d'appui des professeurs à plein temps aux revendications salariales du personnel administratif et de soutien est une manifestation claire qui incite à ne pas penser critiqueusement le contraire. Ils ont été comme sommés d'affirmer et d'assumer leur position face à la grève. Apparaît une espèce de tension entre différenciation et intégration à l'intérieur de l'organisation.

Evidemment, leur rationalité trouve leurs limites dans les contraintes structurales qui pèsent sur leur position. Ces situations vécues par certains et perçues par d'autres ne sont que des constructions sociales traduisant les idéologies, les croyances et les expériences personnelles. Les leaders des facultés s'intéressent bien plus au cours transactionnel des activités bureaucratiques qu'à une présumée accommodation aux intérêts catégoriels précités. «Le comportement humain est formaté non seulement par la nature de la participation individuelle mais aussi par la nature des enjeux dans ces settings collectifs». Le design organisationnel établit des modes par lesquels les fonctions se répartissent en rôles et les rôles que les individus accomplissent au sein d'une entité, une unité ou sous-unité obéissent à une logique structurale et contextuelle donnée. Plus un individu remplit un

rôle important, plus il est capable de se prendre des libertés avec ce rôle. Certes, Il n'existe pas au sein des facultés une culture organisationnelle uniforme, elle est en quelque sorte fragmentée et lâchement construite. « Les membres en organisation tendent à se faire une interprétation de ce que l'on attend d'eux. Cette tendance peut constituer une menace aux processus d'apprentissages, à l'atteinte des objectifs et in fine aux fondements de l'organisation ».

L'effritement, l'abaissement ou la banalisation des valeurs académiques : -comme l'excellence, l'esprit critique, le professionnalisme, la culture de résultats, la croyance à la science et aux techniques etc., d'une part, le non-respect de la périodicité des élections, la neutralisation de certains acteurs d'autre part, vont constituer non seulement de nouvelles représentations mais surtout des éléments d'une stratégie qui va faire tâche d'huile. Le recours à l'action- manifestations, marche et grève- par petit groupe d'étudiants interposés, comme mode de reproduction ou de redressement, entendu dans le sens de Ronald Jepperson, impacte la normativité réglementaire en vigueur au sein des entités de l'UEH. La récurrence des mouvements de mobilisation agitée et hostile débouchant parfois sur la paralysie totale des activités de travail est un vif marqueur du choix de l'action. Ainsi les règles perdent-elles de leur légitimité ou de leur stabilité. La source de légitimité des dirigeants est fréquemment remise en cause.

« Certes, selon les termes de Durkheim, la science, l'esprit critique sont pendant longtemps tenus en suspicion... Les hommes ne désirent la science que dans la mesure où l'expérience leur a appris qu'ils ne peuvent s'en passer... Ce moment arriva quand la vie sociale, sous toutes ses formes, fut devenue trop complexe pour pouvoir fonctionner autrement que grâce au concours de la pensée réfléchie, c'est-à-dire de la pensée éclairée par la science... La culture scientifique devient indispensable et c'est pourquoi la société la réclame de ses membres et la lui impose comme un devoir » (Durheim, Education et Sociologie, pp. 53-54)

En accord avec ce qui vient d'être énoncé, aussi convient-il de rappeler un des éléments-clés de la grille d'analyse conceptuelle concernant institution et institutionnalisation du Professeur Jepperson de l'Université de Washington. Et pour indiquer ce qui est institutionnalisé ou pas, il évoque deux formes de reproduction de conduites: l'institutionnalisation et l'action. La centralité d'une institution est, selon lui, une procédure organisée et établie. Une institution représente un ordre ou un pattern social qui a atteint un certain état ou une certaine propriété. Ce pattern social ne doit, poursuit-il, sa survie qu'à des processus sociaux s'activant relativement par eux-mêmes. Sa survie ne dépend pas de l'action synonyme de mobilisation collective périodique ou de fréquentes interventions troublantes.

Quelle place est faite aux normes, aux règles et aux procédures dans le cadre des processus et des structures de relations et dans la prise de décisions à l'UEH? En première approximation, l'UEH apparaît comme une organisation semi-mécaniste, semi-organique. Le leadership organisationnel s'appuie très peu sur des symboles qui sont à la fois des bases indirectes de la structure formelle d'autorité et des instruments importants dans la compréhension des relations et dans la communication des informations disponibles. La pratique des symboles et le renforcement des valeurs en usage vont de pair. Aujourd'hui, l'UEH fonctionne sans doute dans un environnement compétitif fait d'exigences d'efficacité et d'efficience requérant une attention sans cesse soutenue à la qualité des sortants de l'enseignement supérieur. Par rapport aux deux options administratives

précédemment mentionnées, l'hybridité des structures reflète une prédominance des «règles non écrites» sur le formalisme normatif et une inadéquate appropriation des règles formelles existantes.

Un modèle d'interactions harmonieux et structurant n'empêche pas bien entendu l'émergence de conflits. Au contraire, les conflits sont reconnus comme salutaires pour l'organisation car ils ont la propriété de la faire progresser par l'identification, la structuration et la résolution des problèmes. Mais lorsque les conflits atteignent un degré d'intensité jugé insupportable, ils peuvent énormément fragiliser l'organisation jusqu'à entraîner sa disparition.

L'option de la collégialité compréhensive et solidaire adoptée dans diverses facultés n'a jamais pu fonctionner convenablement. L'horizontalité des relations de travail est souvent ponctuée de divergences de vue irréconciliables et des intuitions inopportunes. Plus de vingt ans après sa création, à une exception près, il ne se passe pas un mandat des leaders transactionnels sans que cette structure ne soit amputée d'un ou deux de ses membres faute de consensus et de référentiel normatif concernant les règles de décision. La Faculté des Sciences Humaines en est un bel exemple. Les gens occupant le sommet institutionnel actuel ont dû, pour s'éviter un éclatement, ferrailer beaucoup contre les animosités des uns et la dissonance des schèmes de comportement des autres.

Par ailleurs, en lien avec le paradigme onusien de la gestion des affaires publiques, la bonne gouvernance se décline souvent en ces termes:

- A. Participation
- B. Règles et procédures (flexibilité et adaptabilité)
- C. Transparence
- D. Responsivité aux besoins et aux desirata des stakeholders
- E. Équité
- F. Efficacité et efficience
- G. Accountability (principe de redevabilité publique)
- H. Vision stratégique.

Ces principaux traits, chacun indépendamment de son degré de valorisation dans une organisation, traduisent ce qu'il est sensé d'appeler la capacité de réponse institutionnelle d'une organisation à redresser un état de déséquilibre pour converger vers de hauts niveaux de performance. A l'aune de ces qualificatifs, il est possible de déceler dans le fonctionnement organisationnel des entités de l'UEH plusieurs niveaux de gouvernance ou même des états intermédiaires.

L'autonomie et l'indépendance, ces deux principes sont souvent brandis pour faire écran à tout contrôle des stakeholders. Ils servent aussi à dissimuler des problèmes de gouvernance. Mais il est clair que les deux impératifs de l'université, l'enseignement et la recherche, se heurtent à de graves difficultés structurelles liées au financement,- par exemple, le défi du coût de la recherche-. L'argent est le nerf de la guerre. Où et comment le trouver ? La quête de support à la recherche et l'innovation donnent heureusement une partie de la solution à la titillante question. Dès lors, il existe des rapports de tension entre la gouvernance et la légitimation. Lesquels sont constamment alimentés par des résultats insatisfaisants et des demandes pressantes des membres de la communauté et de l'environnement. En parallèle, certains se piquent un point d'honneur d'évoquer des avancées/réalisations en dix ans des laboratoires en développement, des chercheurs en dépit de

modestes ressources allouées à l'UEH mais regrettent que les media n'en saisissent point la portée aux fins de vulgarisation grand public. Hommage doit être aussi rendu, il faut le reconnaître, aux chercheurs qui produisent en free-lance et dont la production revêt une pertinence sociale, politique et économique considérable.

Mais les demandes exprimées seraient au moins satisfaites, disons-nous, en partie si le montant des droits de scolarité annuels payé par les étudiants connaîtrait une hausse substantielle correspondante à la hauteur des attentes et susceptible bien sûr de pallier à l'insuffisance des moyens matériels ou à l'insignifiance des services offerts en termes de facilités techniques et institutionnelles-laboratoires, bibliothèques, lieux de stage, appui financier, conseils et encadrement qualifiés, accès aux soins de santé pour les étudiants, programmes de formation adaptés, compétences professorales, etc. Car, dans l'état actuel des choses, l'économie haïtienne ne peut générer de ressources suffisantes permettant à l'Etat de développer et maintenir un système d'enseignement supérieur public. La nécessité se justifie alors d'assurer l'efficacité de la gestion de l'université à moindre coût inscrite dans une culture de données et d'obligations de résultats.

De lege ferenda, l'interprétation extensive par le Rectorat de l'UEH d'un avis technique prévu dans la constitution de 1987 l'a plongé dans une ambiance psychologique d'autant plus exubérante qu'il a maintes fois manifesté et signifié sa volonté de devenir l'instance de régulation du système d'enseignement supérieur, ou du moins d'accorder en dernier ressort l'habilitation à fonctionner à d'autres universités publiques ou privées au nom de principes ou de prérogatives inénarrables dont il est difficile d'en saisir le sens et dont seul le Rectorat connaît les vertus. Certains avant-projets de loi antérieurement élaborés par le concerné en disent long malgré le vide juridique qui a existé à propos de la régulation des institutions privées d'enseignement en nette extension rapide.

Au cours des deux dernières décennies, la demande sociale en enseignement supérieur a connu en Haïti un développement inouï en raison de l'augmentation énorme des flux scolarisés au secondaire devenu de plus en plus socialement diversifiés. Les jeunes bacheliers avides de trouver une admission à l'université ne cessent de s'accroître. De 2001 à 2017, les effectifs élèves ayant réussi en première session du baccalauréat se montent en termes absolus à 664 378 avec une réussite estimée à près de 42 000 en moyenne. Les universités privées et publiques ne disposent pas assez de capacités pour les accueillir, encore moins l'UEH incapable d'absorber au moins 35% des demandes d'admission.

Le discours moderne sur le développement local fait reposer l'existence, le dynamisme et les progrès de ce dernier sur les responsabilités des collectivités territoriales qui, en principe, doivent bénéficier des savoirs, des savoir-faire des universités. Quel est l'état des relations des universités haïtiennes avec les milieux des entreprises et d'autres acteurs de la société? Jusqu'à quel point la pertinence sociale des programmes de formation des universités invite-t-elle à un rapprochement avec ces acteurs?

Il est clair que les deux milieux s'ignorent l'un l'autre. En Haïti, l'université et le milieu productif représentent deux mondes séparés s'il est encore possible de designer ainsi ce dernier au regard de ce qui est constaté.

Il n'existe en fait aucune liaison organique, aucun canal formel ou informel entre eux. Les enseignements dispensés à l'université ne permettent pas d'adresser les problèmes, de relever les challenges auxquels font face les communautés locales. De même, les attentes et les demandes à l'endroit des universités de la part des secteurs productifs ou des groupes socio-économiques n'ont jamais été ouvertement exprimés. Alors que les étudiants certifiés ou diplômés en fin de cycle aspirent à trouver un emploi sur un marché du travail si limité et qu'ils peinent à le trouver de fait. Année après année, quantité de professionnels font face à un taux élevé de chômage, d'où une utilisation suboptimale de personnes-ressources disponibles et une perte énorme d'opportunités manquantes dans le processus de création de richesses. L'université doit être incitée à s'ouvrir aux activités du productif, à établir avec lui des réseaux de relations fructueuses dans les domaines d'ingénierie, de management, d'agriculture, de technologies, de chimie, etc. Ces deux sphères sont appelées à tisser et développer des rapports de compréhension mutuelle et à conclure in fine des accords de coopération.

Malgré ces problèmes d'inadéquation, sont fortes les pressions venues de l'extérieur en termes d'efficacité et de responsivité et le marché est le principal baromètre de la valorisation des certificats ou diplômes. Ces parchemins sont de plus en plus dévalués sur le marché de l'emploi en raison du fait que le niveau de formation minimal auquel s'attend ce dernier n'est pas effectivement atteint. En effet, le processus inflationniste des titres y relatif joue sa part dans une rude compétition pour un même emploi. Conscients de cet indicateur reflétant supposément des compétences réelles insuffisantes, les employeurs en tirent avantage en offrant au départ un salaire que lui dictent les signaux du marché.

Cette situation est en cohérence avec l'idée de la théorie économique néoclassique selon laquelle la logique du fonctionnement du marché s'accommode mal d'une parfaite adéquation entre l'offre et la demande de formation car il doit exister une certaine concurrence entre les travailleurs sur le marché. De plus, en Haïti, les titres académiques ou professionnels ne sont pas directement convertibles en capital économique sur le marché pour des raisons évidentes soulignées plus haut. Tout compte fait, il est possible de construire une dynamique qui aborderait le problème du différentiel entre la situation académique ou professionnelle des certifiés ou diplômés et la situation sociale post-académique ou professionnelle liée à une absence duale de politique d'emploi-côté secteur privé, côté secteur public-et l'opportunité de déployer concrètement une stratégie alternative d'autovalorisation et d'autoréalisation.

L'Université d'Etat d'Haïti adopte un système d'enseignement à plusieurs vitesses. Dans certaines facultés, le processus enseignement/apprentissages est soumis à une logique de crédit universitaire. Notons qu'un « crédit désigne une valeur capitalisable et transférable comprise entre un minimum et un maximum et associé à une unité d'enseignement ». Dans d'autres, le processus suit une logique traditionnelle et une même unité enseignement d'un même niveau dure neuf mois en temps normal et l'évaluation de cette unité s'opère une fois par année. Cette activité interdit non seulement toute possibilité de contrôle à court terme ou en continu mais aussi permet un taux relativement élevé d'absentéisme des professeurs. Dans certaines facultés, l'organisation sociale des salles de cours obéit à des standards ordinaires reconnus. Dans d'autres, l'enseignement se dispense dans des salles de cours archicomblées construites sur une surface d'à peu près de 60 mètres carrés, l'effectif du

groupe-classe s'élevant souvent à 150 étudiants au moins. Les équipements modernes d'acoustique et de projection... y font défaut. N'existe pas non plus l'opportunité pour les professeurs de se rencontrer dans un lieu commun susceptible de donner naissance et de l'essor à un processus interactionniste structuré.

Malgré la relative autonomie institutionnelle dont jouit chacune des facultés, il ne se produit pas de résultats suffisamment concrets en matière de diplomation, d'employabilité des certifiés ou diplômés, d'aide à la poursuite des études post-licence dans des universités cotées à l'étranger. Constamment observées par le staff opérationnel -étudiants et professeurs-, ces défaillances mettent en cause les attributs académiques traditionnels. Ces préoccupations sont sans doute une invitation à la réflexion et au changement.

Les objectifs généraux du Rectorat et les attributs académiques de l'Université deviennent des centres d'intérêts moins attractifs et moins enthousiasmants pour une partie non négligeable des membres du personnel opérationnel des facultés constitutives. Ces tensions senties et latentes ont trouvé un terrain propice à l'apparition de comportements inadmissibles dans un contexte idéal de participation et du respect de l'altérité. Par exemple, le Recteur s'interdit de mettre les pieds dans certaines facultés en contradiction de la normativité institutionnelle structurant les interactions à l'intérieur de l'Université. Non seulement les gens paraissent complices de ce sort qui lui fait violence mais aussi font violence aux règles.

On fait le constat de déficiences majeures surtout dans l'enseignement des statistiques et mathématiques dans diverses entités de l'UEH. Personne ne conteste l'importance et la pertinence croissantes de ces disciplines dans l'appréhension du réel. Le réel est une donnée positiviste, donc il est sensible. Des essais cliniques aléatoires, la prévision de la croissance face à une fair balance des paiements, la modélisation d'un comportement stratégique d'une entreprise ou d'un politicien sur un marché aux modèles statistiques de risques, la centralité des statistiques et mathématiques est évidente. Confronté(e) à une pile de données brutes, l'étudiant(e) ne sait pertinemment pas quels outils ou modèles statistiques ou mathématiques il peut utiliser pour y trouver des structures, des relations, des régularités, etc.

2. - Groupe de statut.

2.1-Définition.

Chez Weber et Collins, les affinités culturelles, l'appartenance religieuse ou ethnique et l'adhésion à une communauté de valeurs sont des critères ou « règles » de reconnaissance des groupes de statut dans la société. Empiriquement, les frontières de ces groupes de culture ne sont pas bien délimitées, ils doivent être considérés comme des types-idéaux qui ne sont que des mailles conceptuelles permettant de mieux appréhender les traits des groupes réels.

2.2-La lutte pour les bénéfices académiques.

Qui contrôle les influences ? Ou mieux quelle est la part relative de l'influence de chaque entité ? Comment s'opère la distribution du pouvoir au sein de l'UEH ? Comment se produit la négociation des échanges-Rectorat-conseil de l'Université et Facultés- à la croisée de leurs propres intérêts. Les

lignes d'analyse qui vont suivre sont susceptibles d'élargir notre compréhension de l'évolution des stratégies mises en place par les acteurs concernés.

La recherche organisationnelle fournit de bons exemples de recrutement du personnel axé sur ces critères ci-dessus énumérés. Aux États-Unis et en France, bon nombre d'organisations (entreprises, corporations, hôpital, associations, églises, etc.) sont contrôlées par des francs-maçons, des juifs, des catholiques ou protestants. En France encore, les hauts lieux du pouvoir politique et de la haute administration demeurent la chasse gardée des énarques.

Chez nous, à la faveur de la lutte estudiantine pour désencombrer l'Université de l'emprise gouvernementale, les structures de nos facultés ont été vite orientées dans le sens de l'autonomie et de l'indépendance intellectuelle et politique consacrées par la constitution de 1987. Les élections libres aidant, certains groupes culturels marqués par un profond sentiment d'identité ont pu occuper les positions de pouvoir en opposition à d'autres dont ils ne partagent pas les attitudes culturelles ou postures idéologiques.

Il y a donc un véritable combat pour le pouvoir ou le prestige. Étant donné que le pouvoir et le prestige sont des biens « rares », chaque groupe est motivé à obtenir le maximum de ces biens en relation avec son capital d'engagement ou d'investissement.

En effet, les groupes qui contrôlent les facultés recrutent, manipulent culturellement les autres pour satisfaire leurs objectifs. La manipulation culturelle s'entend ici les démarches motivantes visant à coordonner les actions à partir d'un cadre de référence ou d'orientation. De plus, sur une base consensuelle, ils procèdent à une distribution spécifique des ressources organisationnelles entre anciens et nouveaux membres. Il est possible de supposer que ces groupes s'approprient plus que des portions égales de ces biens, il s'ensuit alors de vives réactions cachées ou ouvertes de la part des autres.

Comme les facultés sont supposées être établies et fonctionner sur des fondations démocratiques, il arrive rarement que les groupes de statut dirigeants contrôlent entièrement l'ensemble de l'opérationnel (professeurs et étudiants). Sous certaines conditions, une fraction significative, dotée de considérables pouvoirs de fait, peut entraver l'atteinte des objectifs officiellement déclarés ou peut même bloquer ou changer le cours des organisations. (cf. Amitai Etzioni, 1961). Ce serait le cas de l'INAGHEI, de la Faculté d'Ethnologie, d'Agronomie et des Sciences Humaines bien que, sur le fond, la situation de crise qui sévit dans chacune d'elles mérite d'être nuancée en raison du profil de perception et d'intervention des instances supérieures académiques.

Ce pouvoir d'opposition, cela va de soi, se renforce là où les dirigeants sont incapables de maîtriser certaines zones d'incertitude induites par le processus relationnel, il s'affaiblit là où ils les maîtrisent. C'est pourquoi cette bataille croît ou décroît en intensité selon la faculté. A part les entités citées plus haut, l'élite dirigeante des Facultés des Sciences, de Droit et des Sciences Économiques, de Linguistique, de Médecine, d'Odontologie et de l'École Normale jouit d'une position de pouvoir relativement confortable et stable. Car, dans certaines, un vrai monopole s'installe, dresse des barrières à l'entrée et impose ses décisions aux usagers.

Le modèle de Carnegie de la prise de décision en organisation est basé sur les travaux de Richard Cyert, James March et Herbert Simon (1958 et 1963). «Le jeu organisationnel prend appui sur la négociation et la formation de coalitions. Une organisation est donc une coalition d'acteurs aux intérêts concurrents, qui peuvent sans doute partager certains objectifs mais ont aussi des préférences conflictuelles liées à des ambitions ou des intérêts personnels ainsi qu'à leur attachement à un type de fonction ou de département au sein de l'organisation ».

L'UEH est un système décentralisé où la communauté facultaire, chacune dans sa sphère d'action, choisit de distribuer la décision de pouvoir parmi les membres en organisation. Le report récurrent des élections est parfois imputable aux éléments externes non maîtrisables de l'environnement. Souvent c'est le résultat d'une stratégie longuement anticipée et voulue par des acteurs aux fins d'intérêts personnels. Ces deux situations peuvent conduire à un équilibre inefficace ou du moins à l'absence d'équilibre. Encore moins, elles ne fournissent pas de résultats optimaux au sens de Pareto.

Lorsqu'il apparaît des moments où des revendications, des ambitions peuvent perturber fortement des équilibres existants, se dessine une renégociation conjoncturelle en vue d'un réaménagement des équilibres qui, à leurs yeux, doivent être socialement acceptables. Un nouveau venu dit d'outgroup est accepté pour être rejeté quelque temps plus tard dans une dynamique d'ouverture et de contrôle des frontières. Souvent, la majorité des élus viennent directement de l'ingroup auquel il est dû fidélité et loyauté. Ce sont des membres profonds de l'ingroup caractéristique de l'existence du groupe de statut. Et c'est ainsi que le cycle se poursuit.

3.-Compétition et Comportement Stratégique

Le Conseil de L'Université est une structure institutionnalisée, élue, légitime et dotée d'un mandat représentatif. Elle est composée de 33 membres dont 11 doyens ou directeurs élus, 11 délégués professeurs élus et 11 délégués étudiants élus. Ce Conseil élit au second degré le Conseil Exécutif formé d'un Recteur et de deux Vice-Recteurs pour un mandat de quatre ans. Rappelons que l'Université d'Etat comprend 11 entités (Facultés ou Ecoles au niveau des études de Licence).

La configuration des interactions qui se trame à l'occasion des élections pour les postes de Recteur, de Vice-Recteur aux Affaires Académiques et de Vice-Recteur à la Recherche peut ressembler de la manière la plus logique à un jeu de stratégie cumulé en un jeu d'entrée. Le jeu d'entrée est caractérisé par un monopoleur et un potentiel entrant désigné challenger aux postes électifs susmentionnés. La compétition est supposée se dérouler dans un climat démocratique. Le monopoleur réunit le recteur sortant et le Conseil de l'Université, une entité assez forte dans la procédure décisionnelle. Pour faire simple, la combinaison des deux donne un Establishment ou incumbent. Nous désignons VR les postes de Vice-Recteur.

L'attention du chercheur ou de l'analyste se focalise sur les conséquences pratiques de ce mode de scrutin. Jusqu'à quel point les mécanismes d'une compétition électorale peuvent-ils être congruents avec l'émergence d'un monopole naturel où le leader et ses appuis peuvent, par leur pouvoir monopolistique, dissuader l'entrée d'autres challengers sur l'arène?

Peut-on oser dire que le monopoleur est efficace au sens de Pareto? Pourquoi l'élection au second degré du Conseil Exécutif pose-t-elle des problèmes prégnants d'action collective quant à la

représentativité des intensités des préférences individuelles du Conseil de l'Université et quant à la révélation biaisée des choix collectifs? Nous verrons l'Establishment à l'œuvre et comment il tente d'adresser en partie ces problèmes traduits en «issues» non complètement résolus et nous essayons de modéliser formellement ses approches mises en contexte stratégique en lien avec l'application des outils ou modèles de la théorie des jeux.

D'entrée de jeu, il est pédagogiquement pertinent de mettre en parallèle un marché parfaitement compétitif et un marché monopolistiquement compétitif. Un marché parfaitement compétitif comprend un nombre considérablement grand d'acheteurs et de vendeurs de sorte qu'aucun d'eux ne peut affecter le prix du marché. Ce sont des «price-takers». Les vendeurs offrent des produits identiques et les barrières à l'entrée du marché n'existent pas. La courbe de demande d'un bien ou d'un service produits sur le marché a une pente descendante. Le marché compétitif garantit la libre entrée et sortie et ne présente aucune externalité. Ce marché est économiquement efficient. Malheureusement, toutes ces conditions ne sont jamais réunies dans la réalité.

Dans un marché monopolistiquement compétitif, le leader s'approprie le pouvoir du marché et fixe le prix du produit; il est donc «price setter». Sa courbe du revenu marginal a une pente descendante mais elle se trouve en deçà de sa courbe de demande. Elles ne sont pas identiques. Le monopoleur produit en deçà de sa capacité maximale et opère en un point où le prix de l'article est supérieur au coût marginal ($p_m > c_m$). Le surplus du consommateur est capté par le surplus du monopoleur dont le profit devient plus grand. Le monopoleur provoque donc une baisse du surplus du consommateur et une hausse du sien. Le coût social est donc élevé pour les clients. Ce marché est économiquement inefficace. Le monopoleur ne peut maintenir son profit dans le long terme.

Les acteurs sont présumés rationnels; le postulat de la rationalité met avant l'idée que les individus ont des préférences stables, consistantes et régulières et agissent en conséquence. Ce postulat permet la modélisation des comportements stratégiques ou de la prise de décision individuelle. Le comportement rationnel d'un individu dépend des paiements des autres joueurs.

Drew Funderberg et Jean Tirole (1991) décrivent formellement un jeu en forme extensive de la manière suivante: la forme d'un jeu $G = \{T, (X, >), t(\cdot), A(\cdot), H, u\}$ contient les éléments suivants :

1.-Un ensemble de joueurs dénoté par $i \in T$, avec $T = \{N, 1, 2, \dots\}$, avec N représentant la Nature ou le pseudo-joueur.

2.-Un arbre, $(X, >)$, défini au moyen d'une collection finie de nœuds $x \in X$ dotée de la relation de précédence $>$, où $x > x'$ signifie « x est devant x' ». Cette relation est transitive et asymétrique et constitue donc un ordre partiel entre les nœuds. Le jeu peut partir du nœud x au nœud x' , du nœud x' au nœud x'' ... De plus, il est requis que chaque nœud x ait exactement un prédécesseur immédiat, c'est-à-dire un nœud $x' > x$ de sorte que $x'' > x$ et $x'' \neq x'$ implique $x' > x''$ ou $x'' > x'$. Donc, si x' et x'' sont à la fois des prédécesseurs de x , ou x' est devant x'' ou x'' est devant x' . Le nœud entrant n'admet pas de prédécesseur et il est représenté par un cercle vide. Les nœuds sont les lieux du jeu où les événements se produisent. Les flèches indiquent la possibilité de se mouvoir d'un nœud à un autre.

3.- Un ensemble de nœuds terminaux dénoté par $z \in Z$ comprenant tous les nœuds qui ne sont des prédécesseurs d'aucun autre nœud. Puisque chaque z détermine l'allée serpentant l'arbre, il représente un résultat du jeu. Les paiements des résultats sont assignés par les fonctions de paiement Bernoulli u_i :

$Z \Rightarrow R$ et $u = (u_1(\cdot), \dots, u_l(\cdot))$ est la collection de ces fonctions avec une pour chaque joueur.

4.- Des positions $p : X \Rightarrow T$ permettant l'interprétation que le joueur $p(x)$ se déplace au nœud x . Une fonction $A(x)$ qui dénote l'ensemble des actions factibles à x .

5.- Des ensembles d'informations $h \in H$ qui met en partition les nœuds de l'arbre de sorte que chaque nœud se trouve exactement dans un ensemble. L'interprétation de $h(x)$ est que l'ensemble d'informations h contient le nœud x . Si $x' \in h(x)$, alors $A(x') = A(x)$, et ainsi nous pouvons laisser $A(h)$ dénoter l'ensemble des actions factibles à l'ensemble d'informations h .

6.- Une distribution de probabilité sur l'ensemble des alternatives pour tous les nœuds (chance nodes).

De plus, dans un jeu séquentiel sous forme stratégique, une fonction de paiement représente les préférences d'un joueur ; un résultat s'associe à chaque histoire terminale et les préférences des gens sont naturellement spécifiques sur ces résultats. Cependant, toutes préférences sur des résultats peuvent être convenablement considérées comme des histoires terminales et les préférences sont directement définies sur ces histoires. L'information du joueur i est représentée par une partition de P_i . Au moment de joueur, le joueur ne peut distinguer les nœuds d'un même ensemble d'informations. Les histoires d'une séquence finie (a^1, a^2, \dots, a^k) d'actions sont la séquence vide synonyme d'inaction dénotée \emptyset (l'histoire vide représente le début du jeu) et toutes les séquences de la forme (a^1, a^2, \dots, a^m)

où $1 \leq m < k$. Ces indications peuvent se lire aisément sur la forme extensive du jeu.

3.1 L'entrée et le déroulement du jeu pour le poste de Recteur

Cette situation peut se représenter dans un jeu sous forme extensive avec parfaite information dans lesquelles les histoires terminales sont (In, Coopérer), (In, ferrailer) et out. Le challenger s'assigne une fonction de jouer au départ du jeu et l'Establishment, une fonction de jouer à l'histoire In. L'ensemble des actions disponibles au début du jeu au challenger $A(\emptyset)$ sont **{In, Out}** car ces actions commencent les histoires terminales et les actions disponibles à l'Establishment $A(\text{In})$ qui se meut après l'histoire In sont **{coopérer, ferrailer}** car ces actions suivent l'action In dans les histoires terminales. Le petit cercle situé au-dessus du graphique désigne l'histoire vide (le début du jeu). Ainsi, le challenger choisit une action $P(\emptyset) = \text{Challenger}$ au départ du jeu.

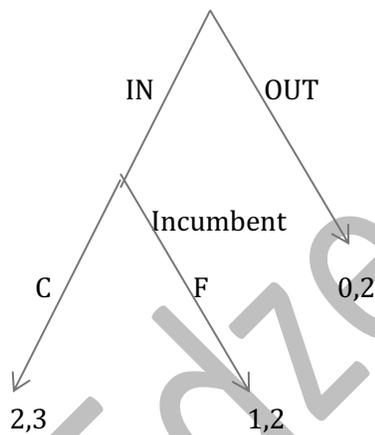
Ayant trait au jeu, les histoires sont \emptyset , In, Out, (In, Coopérer) et (In, Ferrailer). La branche munie du label In conduit à un petit cercle noir indiquant que l'incumbent prend une action après l'histoire In c'est-à-dire $P(\text{In}) = \text{Incumbent}$. Les deux branches issues du disque noir représente les choix de l'incumbent (coopérer, ferrailer). Le couple de nombres (\cdot, \cdot) situé en deçà de chaque histoire terminale donne les gains des joueurs à cette histoire.

L'incumbent est confronté aux ambitions et prétentions d'un éventail de challengers (potentiels entrants). Le jeu extensif présente l'intérêt d'un présupposé que l'Establishment (incumbent) ne puisse s'engager délibérément à combattre au commencement du jeu que si le challenger entre. Il a à choisir librement entre coopérer et ferrailer.

Si le challenger n'entre pas, il obtient un gain 0 et l'incumbent, un gain de 2. S'il entre, son gain est plus élevé que 0 qu'il soit combattu ou pas. Le monopoleur ou l'Establishment ne fait pas obstacle à l'entrée et le potentiel entrant ou challenger entre en scène. Mais celui-là décide de combattre celui-ci afin de dissuader d'éventuels entrants à l'avenir. L'entrant supporte quand même un prix fort car il lui est bien difficile de mener campagne auprès des électeurs d'autant plus que le coût de la campagne est élevé. L'Establishment entend préserver le statu quo qui lui est favorable en votant non sans condition le recteur sortant. Celui-ci est bien établi dans sa position. Il préfère rester un monopoleur en tapant dur.

Par exemple, en 2002, le Recteur sortant a fait le mutisme sur sa possible candidature à sa propre réélection une semaine avant le jour de la votation. Cette attitude a entraîné un effet boomerang justificatif d'une pléthore de candidats ayant fait le dépôt de leurs pièces. Alors que ce Recteur sortant disposait de ressources pour se comporter en patron et anticiper la réaction des votants qui ne peut que correspondre à sa propre décision. Cette stratégie qui en résulte est une stratégie asymétrique digne de celle **de Stackelberg**.

Jeu en forme extensive
Challenger le joueur 1



Jeu en forme stratégique
Incumbent le joueur 2
Coopérer Ferrailer

		Incumbent le joueur 2	
		Coopérer	Ferrailer
Challenger	OUT	0 2	0 2
	IN	2 3	1 2

Un équilibre Nash d'un jeu fini sous forme stratégique G est un équilibre Nash en forme normale réduite F dérivée de G car le jeu fini sous forme extensive a une forme stratégique finie. Plus formellement, un équilibre Nash d'un jeu extensif est un profil de stratégie (S^*_i, S^*_{i-1}) tel que $U_i(S^*_i, S^*_{i-1}) \geq U_i(S_i, S^*_{i-1})$ pour chaque joueur $i = (1, \dots, n)$ et tout $s_i \in S_i$. Aucun joueur n'a intérêt à dévier unilatéralement de sa stratégie S^*_i si les autres joueurs continuent à jouer le profil S^*_{i-1} .

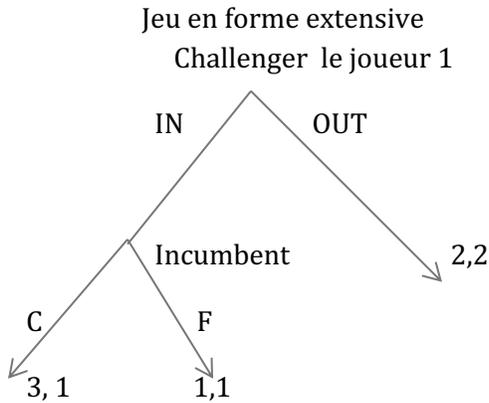
Les préférences du challenger sont représentées par la fonction de paiement : $U_{ch}(Out)=0$ $U_{ch}(In, Coopérer)=2$ $U_{ch}(In, Ferrailer)=1$. Les préférences de l'incumbent sont représentées par la fonction de paiement : $U_{inc}(Out)=2$ $U_{inc}(In, Coopérer)=3$ $U_{inc}(In, Ferrailer)=2$

Remarquons que $U_{ch}(In, Coopérer) = 2 > U_{ch}(Out, Ferrailer) = 0$. La stratégie $U_{ch}(In, Coopérer)$ domine la stratégie $U_{ch}(Out, Ferrailer)$. $U_{inc}(In, Coopérer) = 3 > U_{inc}(Out, Ferrailer) = 2$. La stratégie $(Ferrailer, Out)$ est dominée par la stratégie $(Coopérer, In)$. Ce jeu révèle deux équilibres Nash en stratégies pures : $(In, Coopérer)$ et $(Out, Ferrailer)$. Le second équilibre pose problème au sens où l'ensemble des informations du joueur 2 (l'incumbent) n'est jamais atteint lorsque le challenger joue Out. S'il en est ainsi, le joueur 2 serait strictement meilleur en jouant la coopération au lieu de batailler. La croyance des entrants potentiels que la menace de l'incumbent n'est pas assez crédible en dépit de son agressivité l'incite à entrer.

Pourquoi les entrants ou candidats potentiels veulent participer au jeu en dépit du comportement prédateur de l'incumbent. La raison en est qu'ils considèrent son comportement toujours disposé à céder un des postes de Vice-Recteur. Les entrants fondent leurs attentes sur les actions passées de l'incumbent et croient que la réputation de l'incumbent s'établit sur le fondement de ces actions antérieures. De plus, les entrants savent pertinemment qu'une dure réponse est typique du modèle de comportement agressif de l'Establishment et qu'une douce réponse est symptomatique de son modèle de comportement coopératif. Quoiqu'il en soit, ils attendent que le jeu produise un résultat Nash à partir des stratégies d'équilibre.

La tradition a montré que le poste de Vice-Recteur à la Recherche est exclusivement réservé jusqu'à date à un membre de l'in-group pour des raisons non moins stratégiques que pour le poste de Recteur. Ce comportement est en cohérence avec la nature du jeu organisationnel et la définition d'une organisation formulée plus haut par Cyert, March et Simon, tous les trois logés à l'enseigne lumineuse de la Carnegie School. C'est ainsi que la posture de l'incumbent est terriblement dissuasive. Le challenger subit le même sort qui a été réservé au challenger au poste de Recteur. C'est un signal fort envoyé aux non membres du groupe de statut.

A la période 0, le challenger n'entre pas, il obtient un gain de 2 et l'incumbent, un gain de 2. Lorsque le challenger fait son entrée dans l'arène, il gagne simplement 1 qui l'incite à rester au-dehors. De fait, il a intérêt à jouer Out car le paiement qui lui revient en restant Out est supérieur à celui qu'il reçoit à l'entrée ($2 > 1$). Le challenger peut se montrer indifférent aux deux stratégies $(In, Coopérer)$ et $(In, Ferrailer)$ car les gains correspondants sont égaux 1 et 1. Il peut choisir de ne pas entrer de préférence à ces deux actions possibles. Cependant, la situation est plutôt favorable pour l'incumbent qui a intérêt à ne pas combattre l'entrée. Un comportement coopératif lui rapportera un gain de 3 au lieu de 1 et ce gain est supérieur à tous les autres gains offerts par les autres stratégies.



Jeu en forme stratégique
Incumbent le joueur 2

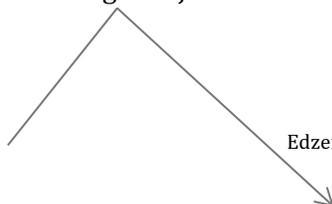
		Coopérer	Ferrailler
Challenger	OUT	2 2	2 2
	IN	3 1	1 1

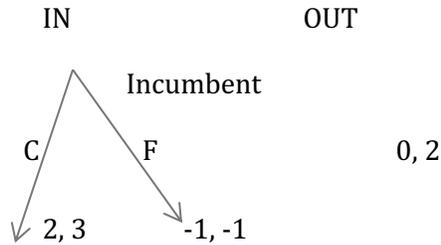
Nous envisageons le scénario suivant pour le poste de Vice-Recteur aux Affaires Académiques. Une flopée d'entrants potentiels risque de compliquer la situation de l'incumbent et de créer des éléments d'incertitude. Si d'aventure cette multitude d'éléments potentiels entre effectivement en jeu. Certains ont de fortes chances de briser le solide mur de l'incumbent. Il se peut que certains arrivent à provoquer des brèches dans ses rangs ou à s'allier des partisans en son sein. Donc, un entrant potentiel est hautement souhaitable. A cette phase, l'incumbent accepte de jouer la coopération pour la consommation externe. L'Establishment donne l'impression que le jeu compétitif reste encore ouvert. Tout candidat à ce poste est supposé payer un faible prix de guerre. Quand bien même, on pourrait présumer que l'entrant potentiel joue la prudence en faisant très peu d'investissements dans la campagne.

La probabilité que l'entrant soit chaleureusement accueilli par l'incumbent est la probabilité que celui-ci choisisse VR-1 avec pour chacun une probabilité positive. Nous associons à chaque joueur i une variable aléatoire δ_i uniformément distribuée sur $[0, 1]$ indépendante de celle l'autre joueur δ_j . Le terme δ prend la valeur 1 avec une probabilité p si l'un des rivaux gagne les élections. Il prend la valeur 0 avec une probabilité $1-p$ si le leader est réélu.

$$\{p(\delta)=1, p(1-\delta)=0\}$$

Jeu en forme extensive
Challenger le joeur 1





Jeu en forme stratégique

		Incumbent le joueur 2	
		Coopérer	Ferrailer
Challenger	OUT δ_1	0 2	0 2
	IN $1-\delta_1$	2 3	-1 -1

Dans la période 0, l'entrant potentiel décide d'entrer ou pas. S'il n'entre pas, il reçoit un gain de 0 et l'incumbent, un gain de 3. Celui-ci garde sa position et ses privilèges. L'autre option du challenger est d'entrer IN, laquelle option offre au monopoleur l'opportunité de combattre ou pas l'entrée. Si l'incumbent s'engage à combattre, il obtient un paiement -1 et le challenger, lui, se voit octroyer un gain de -1. L'autre option de l'incumbent est de coopérer à l'entrée auquel cas et l'incumbent et le challenger reçoivent respectivement un égal paiement de 2. Nous avons deux équilibres en stratégies pures $\{(IN, Coopérer), (Out, Ferrailer)\}$.

La rétroaction (la backward induction) dit le choix du joueur 1 d'entrer et le joueur 2 préfère naturellement coopérer à l'entrée. De toute manière, le challenger devrait entrer en anticipant un gain de 2 au lieu de rester au dehors, une telle action lui conférant un gain de 0. D'autant plus que le second équilibre Nash (Out, Ferrailer) est faiblement raisonnable, la menace de l'incumbent n'est pas à prendre au sérieux. La croyance que celui-ci met à exécution sa menace de ferrailer importe peu car l'incumbent gagnera beaucoup à mettre en veilleuse cette menace après l'entrée du challenger, il obtient 3 au lieu de -1. Cette menace n'est donc pas crédible. Habituellement, un Vice-Recteur aux Affaires Académiques est accepté pour une période de quatre ans jusqu'à la sortie.

Comparons l'utilité espérée du challenger pour ses deux stratégies pures.

$$OUT \Rightarrow U_1(p_1, p_2) = Eu_1(p_1, p_2) = (\delta_2 \times 0) + 0 \times (1 - \delta_2) = 0$$

$$IN \Rightarrow U_1(p_1, p_2) = Eu_1(p_1, p_2) = (\delta_2 \times 2) + (-1) \times (1 - \delta_2) = 2\delta_2 - 1 + \delta_2 = 3\delta_2 - 1$$

$$Posons 0 < 3\delta_2 - 1 \Rightarrow 3\delta_2 - 1 > 0 \Rightarrow 3\delta_2 > 1 \Rightarrow \delta_2 > 1/3.$$

Comparons l'utilité espérée de l'incumbent pour ses deux stratégies pures.

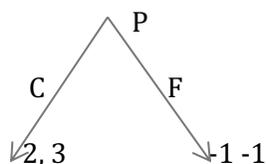
$$Coopérer \Rightarrow U_2(p_1, p_2) = Eu_2(p_1, p_2) = 2\delta_1 + 2(1 - \delta_1) = 2\delta_1 + 2 - 2\delta_1 = 2$$

$$\text{Ferrailer} \Rightarrow U_2(p_1, p_2) = Eu_2(p_1, p_2) = 3\delta_1 + (-1) \times (1 - \delta_1) = 3\delta_1 - 1 + \delta_1 = 4\delta_1 - 1$$

$$\text{Posons } 2 > 4\delta_1 - 1 \Rightarrow 4\delta_1 - 1 < 2 \Rightarrow 4\delta_1 < 3 \Rightarrow \delta_1 < 3/4$$

Ainsi la fonction de meilleure réponse (Best Response) ou de meilleure stratégie pour les deux joueurs est $BR_1 = BR_2 = (\text{In}, \text{Coopérer})$ avec $\delta_1 < 3/4$ et $\delta_2 > 1/3$. Tout jeu K en forme extensive comprend au moins un sous-jeu : le jeu lui-même. Le jeu de l'entrée comprend nettement deux sous-jeux : le jeu original et un sous-jeu propre qui débute au sommet P.

Incumbent ou le joueur 2



Ce graphique désigne la représentation du sous-jeu de l'incumbent dans le jeu original. La représentation en forme normale ne donne pas la possibilité d'identifier précisément (In, Coopérer) comme le seul équilibre parfait en sous-jeux. C'est le sous-jeu propre qui débute avec l'incumbent qui permet de voir clairement que l'unique équilibre parfait en sous-jeux pour le challenger est d'entrer et pour l'incumbent de coopérer.

Notons que si l'incumbent n'avait pas de préférence révélée pour le poste de Vice-Recteur à la Recherche toujours intégré par un membre de l'ingroup, ou du moins si les entrants potentiels ignoraient quel poste de Vice-Recteur préférerait l'incumbent, l'analyse serait plus challenging mais plus compliquée avec une distribution de probabilités conditionnelles sur le jeu dit jeu bayésien. Alors, le jeu serait un jeu à information incomplète au sens de John Harsanyi, Prix Nobel d'Économie en 1994.

Il est généralement admis que le monopoleur tend à accaparer tout le surplus disponible des consommateurs. Selon l'approche d'Aglian et Bolton fondée sur des «exclusive dealing contracts», le monopoleur prend seulement une partie du surplus disponible et retourne l'autre partie aux clients sous d'autres formes. Il est clair que les votes de chaque électeur ont le même poids et que les électeurs n'appartiennent pas à la même catégorie dans la hiérarchie académique. Le leader peut les laisser prévoir le niveau de production global et fixer lui-même un prix à chaque client. Il devient alors un monopoleur discriminant au troisième degré. Cette hypothèse semble attrayante en matière de stratégie électorale où la taille du groupe des électeurs (N=33) est relativement faible et homogène. Ce deal conduit, in fine, à un ou plusieurs équilibres satisfaisants. D'ailleurs, si le leader rafle tout l'excédent, il contrarie ses chances de réélection.

Démonstration

Pour tout ensemble X et une relation de préférence \succsim sur a, la fonction $U : X \rightarrow \mathbb{R}$ représente \succsim si $a \succsim b$ si et seulement si $u(a) \geq u(b)$ et est une fonction d'utilité pour \succsim . Au sein de l'Establishment, cette allocation d'équilibre est Pareto stable. Désignons par a cette manière d'assigner ces ressources. Si a n'est pas Pareto stable alors il existerait une allocation b telle que $b(i) \succsim a(i)$ pour chaque $i \in N$ et $b(i)$

$> a(i)$ pour $i \in N$. Pour tout i pour lequel $b(i) > a(i)$, nous avons $u(b(i)) > u(a(i))$ puisque autrement $u(b(i)) \leq u(a(i)) = u(e_i)$ et $a(i)$ n'est pas optimal pour $i \in \{h \in H; u(h) \leq u(e_i)\}$. Pour toute autre allocation, $b(i) = a(i)$, $u(b(i)) = u(a(i))$ car chaque relation de préférence est stricte. Par conséquent, $\sum_{i \in N=33} U(b(i)) > \sum_{i \in N=33} U(a(i))$. Chaque côté de cette inégalité est égale à $\sum_{i \in N=33} U(e_i)$ et il est remarquable de noter une contradiction. Cette contradiction implique que b n'existe pas ($\nexists b$) et que a est Pareto stable. La stricte monotonie de la préférence signifie que l'Establishment est strictement meilleur car il préfère strictement a à b qui n'existe d'ailleurs pas. Le poste de Recteur n'est jamais occupé par un entrant outgroup ou hors groupe de statut. Pour une allocation d'équilibre quelconque, il n'existe aucune autre allocation qui améliore la condition d'un individu et aucun individu n'en est sorti désavantagé.

L'Establishment cherche à maximiser la valeur actuelle des privilèges étant donné une situation d'incertitude de court ou moyen terme induite par l'introduction d'une règle de la normativité juridique récemment promulguée par le gouvernement, à savoir : tout Recteur d'une Université est sorti d'un enseignant-chercheur détenteur d'un diplôme de doctorat. Cette situation incertaine est alimentée par un facteur d'actualisation des gains $\delta \in [0,1]$ qui pourrait affecter la part des privilèges dans le futur. *D'autant plus que la question est importante de sauvegarder les intérêts et les acquis de l'UEH.*

Cette décision du gouvernement en vient non seulement à élargir la concurrence mais surtout à relever le niveau académique et à rendre compatible le management des universités avec des standards internationaux reconnus. Ce référentiel normatif est d'autant plus attrayant qu'il ouvre largement les opportunités d'accès à la gestion de l'université à de jeunes docteurs pénétrés de la manière dont une université fonctionne pour le moins dans sa double mission enseignement/recherche. L'intervention gouvernementale est vraisemblablement en cohérence organique avec quelques éléments-clés de la théorie de contestabilité des marchés en microéconomie offrant la possibilité de remettre en cause la position dominante des structures en situation de monopole établi. Ainsi, la liberté d'entrée et de sortie ne serait plus dictée par l'Establishment.

Démonstration

Nous supposons que la fonction $f(.,.)$ soit une fonction concave en (e, w) . Le niveau d'efforts ou d'implications déployées par l'incumbent est représenté par e . Et w représente la part relative des privilèges reçue en contrepartie de l'effort fourni. La dernière unité additionnelle d'effort e^*_N est décroissante et est inférieure à e^*_{N-1} . Il en est de même de la dernière unité supplémentaire de privilèges susceptible d'être reçue $W^*_N \geq C(e^*_N)$. L'effort coûte $C(e)$ et nous avons $f'(e) > 0$ et $f''(e) < 0$. Nous avons $C'(e) > 0$ si $e > 0$; $C(0) = 0$ si aucun effort n'est consenti. Et $C''(e^*_N)$ est également décroissante.

L'utilité espérée de l'Establishment peut se décomposer en variables aléatoires X_e . $X_{i(e)}$ est l'effort relatif déployé par chaque membre.

$U(e, w) = \delta ((W)(X_{i(e)})) - C_{i(e)}$ et nous avons en moyenne : $(1-\delta) \sum_{i \in N=33} C_i (\delta^t e_i^*) = (1-\delta) \sum_{i \in N=33} (\delta^t W^* X_{i(e)^*})$ avec t égal à quatre années.

$\text{Max}_{i \in N} U(e, w) = \text{Max}_{i \in N} (\delta X_{i(e)} W_i - C_{i(e)})$ sujet à $Y - WX > 0$. $\partial u / \partial e = \delta (W_i - C_i) > 0$ $W_i^* > C_i^*$ $\partial u / \partial w = \delta (X_{ie} - C_{ie}) = 0$ avec $X_{ie}^* = C_{ie}^*$. Le budget du rectorat est désigné par Y .

Soit $f: \mathbb{R}^n \supseteq X \Rightarrow \mathbb{R}$ une fonction concave définie sur un ensemble convexe et ouvert X . La concavité de f implique h un vecteur arbitraire dans \mathbb{R}^n où $h \in \mathbb{R}$ est une fonction faiblement décroissante de α suffisamment petit mais strictement positif ($\alpha > 0$). Puisque X est ouvert, $w + \alpha h \in X$.

Nous avons donc : $f(w + \alpha h) - f(w) / \alpha \leq f(w + \mu h) - f(w) / \mu$ pour tout nombre positif et plus petit ou égal à α . Posons $\mu = \lambda \alpha$ pour $\lambda \in [0, 1]$. Nous pouvons écrire : $W + \mu h = W + \lambda \alpha h = W - \lambda W + \lambda W + \lambda \alpha h = W + \mu h$. $W(1 - \lambda) + \lambda(W + \alpha h) = W + \mu h$. $0 < \alpha < 1$ and $0 < \mu < 1$.

Par concavité de f , nous avons : $f(W + \mu h) = f[W(1 - \lambda) + \lambda(W + \alpha h)] \geq (1 - \lambda)f(W) + \lambda f(W + \alpha h)$. La pente de la courbe à tous les points $(W, f(W), W + \alpha h, f(W + \alpha h))$ décroît à mesure que l'on se déplace vers la droite. Donc, $f(w + \alpha h) - f(w) / \alpha$ est faiblement décroissante de α .

4.- Perspectives de développement ou de changement institutionnel.

Depuis la parution des travaux influents d'Arrow (1951) et d'Olson (1965) sur les problèmes de la procédure des décisions collectives et de l'action collective, les institutions apparaissent comme des solutions à ces problèmes. Les institutions ont pour rôle de résoudre des problèmes récurrents dans la société (Andrew Schotter, 1981); elles sont des contraintes qui aident les individus à éviter les effets négatifs émergents de l'action collective (Boudon, 1979).

Le point focal des débats contemporains sur le changement institutionnel n'est que la continuation de la tradition classique des problèmes de coordination et des bénéfices sociaux. Selon la théorie contemporaine du changement institutionnel, la stabilité institutionnelle s'explique par son aptitude à produire des biens ou bénéfices sociaux. L'efficacité des bénéfices collectifs obéit au principe de l'allocation ou de l'utilisation des ressources et leur optimalité sociale tient à la manière dont ils sont maximisés. De plus, cette efficacité recherche la minimisation des coûts de transaction, la stabilité et la satisfaction d'autres besoins fonctionnels. Qu'arrive-t-il lorsque ces bénéfices n'atteignent pas ces points optimaux? Comment remédier à ces défaillances ou à ces faiblesses?

Certains observateurs évoquent *prima facie* l'inefficacité et la suboptimalité des actions du Conseil Exécutif. Soit! Il est fort douteux que les «Dispositions Transitoires» poussent les membres à un comportement optimal. Dans le contexte actuel, c'est l'intensité des interactions des acteurs ou usagers (doyens, professeurs et étudiants, opinion publique) qui permettrait de s'y prendre. Dans une perspective de développement ou de changement institutionnel, l'accent devrait être mis sur les possibles effets des conflits distributifs nés de l'atteinte ou pas des résultats attendus et de leur interprétation par les acteurs ou usagers.

En fin de compte, l'élimination des problèmes de l'action collective signalés tout au long de ce «paper» passe par le renforcement du jeu de la concurrence comme mécanisme de régulation et par l'élection du Conseil Exécutif sous forme de cartel et au suffrage universel direct c'est-à-dire par toute la communauté de l'Université d'Etat d'Haïti. Reste à déterminer les modalités de mise en œuvre du nouveau mode de scrutin (de type classique ou américain). A cet égard, pour sa réélection, le Conseil Exécutif sera plus attentif aux demandes de la base et bien moins dépendant du Conseil de

l'Université au degré de centralité devenu diminué. Ces deux structures travailleront en complémentarité et en interdépendance verticale. Le procédé cartellisé aurait pour vertu, d'une part, d'introduire et de cimenter des liens de solidarité entre les membres élus du Conseil Exécutif muni de plus de légitimité et, d'autre part, d'insérer le principe de la «accountability» dans des pratiques de travail.

Références bibliographiques

- 1. Bernheim Douglas B and Whinston D. Michael**
Microeconomics, MacGraw Hill, New York , USA, 2008.
- 2. Boudon Raymond**
La Logique du Social, Hachette, Paris, France, 1979.
- 3. Cyert M. Richard and March G. James**
Behavioral Theory of the Firm, 2^{ème} Edition, Wiley-Blackwell, USA, July 27, 1992.
- 4. Collins Randall**
Functional and Conflict Theories of Educational Stratification, American Sociological Review, vol.36, pp.1002-1019 USA, 1971. Traduction de Jean-Claude Forquin dans *Les sociologues de l'éducation américains et britanniques*, De Boeck Université, Bruxelles, 1997.
Niveaux d'études et stratification sociale: Théorie fonctionnaliste et théorie de conflit, 1997.
- 5. De La Fuente Angel**
Mathematical Methods and Models for Economists , Cambridge University Press, USA, January 28, 2000.
- 6. Eber Nicolas**
Théorie des jeux , 3^{ème} édition Dunod, Paris, 2013.
- 7. Etzioni Amitai**
A Comparative Analysis of Complex Organizations, New York, Free Press, USA, 1961.
- 8. Funderberg Drew and Tirole Jean** *Game Theory*, The MIT Press, Cambridge , Massachussets , USA, 1991.
- 9. Goolsbee Austan, Levitt Steven and Chad Syverson**
Microeconomics, Worth Publishers, New York, USA, 2020.
- 10. Harrison Michael and Waldron Patrick**
Mathematics for Economics and Finance, Roulledge, New York, USA, 2011.
- 11. Knight Jack**

Institutions and Social Conflict, pp.9-19. Cambridge University Press, USA, 1992.

12. Olson Mancur

La Lógica de la Acción Colectiva Limusa Noriega Editores, México D.F., 1992.

13. Osborne J. Martin *An introduction to Game Theory* Indian Edition YMCA Library Building Jai Singh Road , New Delhi, India, 2006.

14. Slantchev L. Branislav, *Game theory Course Notes*, Department of Political Science, University of California, San Diego, USA, April 8, 2004.

15. Schotter Andrew

The Economic Theory of Social Institutions. Cambridge: Cambridge University Press, USA, 1981.

16. Stokes Susan and **Medina** Luis Fernando

Clientelism as Political Monopoly. Department of Political Science. University of Chicago, Illinois, USA, 2002.

17. Stollen Matt

Goliath: The 100 year war between Monopoly Power and Democracy. Publisher: Simon and Schuster, USA, October 6, 2020.

18. Tadelis Steven

Game theory An introduction, Princeton University Press, USA, 2013.

19. Tepper Jonathan

The Myth of Capitalism: Monopolies and the Death of Capitalism, 1st Edition, Wiley, USA, November 28, 2018.

20. Train E. Kenneth (1991)

The Economic Theory of Natural Monopoly, The MIT Press, Massachusetts, USA, 1991.

21. Yildizoglu Murat

Introduction à la théorie des jeux, 2^{eme} édition, Dunod, Paris, 2013.

22. Watson Joel

Strategy : An Introduction to Game Theory, second Edition, W.W & Company, USA, 2008.

23. Wetzstein E. Michael

Microeconomic Theory, Concepts and Connections, second edition, Roulledge, New York, USA, 2013.