



**HAL**  
open science

**Le gouvernement des universités françaises:  
transversalités des champs d'analyse et réflexion sur les  
compétences des managers universitaires**

Ramzi Maamer

► **To cite this version:**

Ramzi Maamer. Le gouvernement des universités françaises: transversalités des champs d'analyse et réflexion sur les compétences des managers universitaires. Congrès International de l'AFIRSE "Logiques de gestion et approches critiques de l'éducation", Jun 2006. halshs-00107030v3

**HAL Id: halshs-00107030**

**<https://shs.hal.science/halshs-00107030v3>**

Submitted on 21 Nov 2006

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**CONGRÈS INTERNATIONAL DE L'ASSOCIATION FRANCOPHONE  
INTERNATIONALE DE RECHERCHE SCIENTIFIQUE EN EDUCATION (AFIRSE)**

organisé avec la collaboration de  
la Division de l'enseignement supérieur de l'UNESCO,  
de la Commission nationale française pour l'UNESCO,  
du Laboratoire de management (LAREQUOI) de l'Université de Versailles Saint Quentin  
et de l'Association francophone d'éducation compare

*Thème : "Logiques de gestion et approches critiques de l'éducation  
Le pilotage des systèmes, des établissements et des dispositifs  
d'éducation et de formation "*

15-17 juin 2006  
Université de Versailles-Saint Quentin en Yvelines

**LE GOUVERNEMENT DES UNIVERSITES FRANÇAISES :  
TRANSVERSALITES DES CHAMPS D'ANALYSE ET REFLEXION SUR  
LES COMPETENCES DES MANAGERS UNIVERSITAIRES**

**Ramzi MAAMER**

**ATER au Laboratoire de Recherche en Management (Larequoi)**

Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines  
47 boulevard Vauban - 78047 Guyancourt cedex – France  
Tél.: (01) 39 25 54 20

[ramzi.maamer@uvsq.fr](mailto:ramzi.maamer@uvsq.fr)

Lorsqu'il s'agit d'étudier le champ de l'enseignement supérieur, on a du mal à se positionner rigoureusement selon une discipline particulière ; une littérature sur ce thème relève tantôt de la sociologie ou des sciences politiques, tantôt de l'économie ou des sciences de l'éducation. Une bibliographie thématique dans l'ouvrage de Mallet & Al.<sup>1</sup> révèle l'attention des études portées sur le champ de l'enseignement supérieur. Sans dresser une liste exhaustive, quelques repères bibliographiques, articles ou travaux de recherche français portent une réflexion sur le monde universitaire (Bourdieu [1984], Allègre [1993], Derrida [2001], Morin [2004]...) ; d'autres relevant de la sociologie ou plus précisément de la sociologie des sciences<sup>2</sup> (Friedberg & Musselin [1989, 1992, 1993], Musselin [1997, 2001], Felouzis & Al. [2003] s'intéressent soit à la vie étudiante, soit à la formation et la recherche, soit encore au métier d'enseignant et sa carrière. Le même ouvrage classifie quelques contributions sous le thème « le management universitaire » mais qui en réalité relèvent plus du management public en général (Vallemont [2001], Bartoli [1997, 2005], Montfort & Al [2005]...)

Plus que les frontières et les cloisonnements, l'appréhension et l'étude pluridisciplinaire de ce milieu reflètent un intérêt particulier de la part des chercheurs et des praticiens, chacun de son domaine de spécialisation apporte une contribution à la connaissance scientifique de ce champ dans l'objectif non seulement d'apporter une réflexion, de s'interroger sur les modes de fonctionnement des universités mais aussi, parfois pour améliorer et faire évoluer ces établissements.

Or d'après Friedberg et Musselin, la majorité des travaux consacrés à l'enseignement supérieur « ignorent l'université et son fonctionnement en tant qu'organisation »<sup>3</sup>. C'est un constat que nous partageons étant donné la nécessité des recherches sur le milieu universitaire face aux multiples contraintes et exigences liées à la dynamique de l'environnement dans lequel vivent les universités, et les nombreuses réformes du système éducatif, dont nombre d'entre elles sont vouées à l'échec ou, du moins, ont été en pratique à l'origine de certains dysfonctionnements. Toutes ces questions incitent les chercheurs et les praticiens à s'interroger sur les modes de fonctionnement des universités, et en particulier sur la manière dont les universités sont gouvernées. Cet article revient sur quelques travaux pluridisciplinaires sur les universités françaises et leur gouvernement tout en portant une réflexion, sous un regard managérial, sur la question des compétences des 'managers universitaires'.

## **L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR : UN OBJET D'ÉTUDE TRANSVERSAL**

Toute recherche sur ce thème requiert une exploration aussi répandue qu'elle soit allant même jusqu'à dépasser ses propres frontières disciplinaires dans le but d'aboutir à une certaine cohérence et crédibilité du résultat recherché. Cette prise de risque<sup>4</sup> de recourir à d'autres facettes pluridisciplinaires n'est pas sans conséquences positives sur la volonté de certains chercheurs d'étudier un champ connu par sa complexité et son évolution

---

<sup>1</sup> Mallet D., Balme P., Richard P, *Réglementation et management des universités*, Pug, Paris, 2005.

<sup>2</sup> La sociologie des sciences ou la sociologie de la science est une branche de la sociologie dont le père fondateur est Robert K. Merton et qui étudie les rapports entre science et société : les institutions scientifiques, le travail des chercheurs, le rôle du contexte socioculturel dans la production des savoirs... (Source : Encyclopédie Wikipédia).

<sup>3</sup> Friedberg E. & Musselin C., *Le gouvernement des universités, Perspectives comparatives*, L'Harmattan, Paris, 2000.

<sup>4</sup> Bartoli A., « Ouvrir la boîte noire de l'Université française : une condition nécessaire à son évolution ? », in *Mélanges en l'honneur de Robert le DUFF : Organisations privées, organisations publiques*, Presses Universitaires de Rouen, septembre 2002.

continue. De plus, cette transversalité disciplinaire semble indispensable pour améliorer la connaissance et la compréhension du champ de l'enseignement supérieur. S'agit-il d'un réel obstacle lorsqu'on veut étudier un champ relativement nouveau et peu visité de la part des chercheurs ?

Une précision quant à la clarification du terme « transversalité » semble d'emblée nécessaire. La notion de transversalité en sciences humaines et sociales fait référence aux lectures plurielles et interactives d'un objet d'étude qui se situe entre plusieurs disciplines ; « Nous sommes, aujourd'hui, assez éloignés du modèle canonique : champ, objet et méthodes, à partir duquel se définissait habituellement une discipline d'enseignement ou de recherche »<sup>1</sup>. On peut ici faire la distinction entre le caractère transversal d'une science et le caractère transversal d'un objet d'étude.

Le premier fait référence à l'utilisation à la fois de plusieurs disciplines pour étudier un sujet particulier ; par exemple pour comprendre et étudier l'organisation, les sciences de gestion rassemblent à la fois le marketing, la gestion des ressources humaines, la finance, la stratégie, la gestion de production, le contrôle de gestion...

Le deuxième fait référence à l'intérêt que portent plusieurs sciences pour un même sujet, chacune apporte sa propre vision des choses et contribue à améliorer la connaissance sur ce sujet. Le cas de notre recherche en est un exemple ; en effet, la question du gouvernement des universités a été traitée par plusieurs sciences et disciplines, il est important que le chercheur oriente son regard vers ces autres gisements non pas pour adopter une posture pluridisciplinaire qui dévalorise son intention de vouloir défendre son épistème ou influencer ses attachements singuliers à son propre territoire scientifique, mais au contraire il s'agit d'admettre cette transversalité selon une logique de complémentarité s'articulant autour de perspectives fondatrices d'une nouvelle construction de la réalité.

Cette transversalité ne doit tout de même pas constituer un objet de controverse surtout si elle remet en cause les critères de scientificité d'une recherche. Même si les lois proposées en sciences humaines et sociales sont loin d'être à la hauteur de l'exactitude des lois proposées en sciences exactes, les critères de scientificité propres à chaque discipline imposent la considération de certaines frontières et de l'existence de méthodes spécifiques et légitimes aux différents énoncés scientifiques.

Perçue comme un signe d'ouverture en sciences de gestion, la transversalité ne relève pourtant que d'une relative nécessité puisque ces sciences, devançant le débat épistémologique, constituent aujourd'hui un champ de recherche fondé sur des principes constitutifs et des avancées fondamentales en faveur de son identité scientifique ; et même si « ...les sciences de gestion aboutissent à ce qu'elles ne pouvaient clairement imaginer à leurs débuts : une science dont l'objet ne serait ni un type d'organisations, ni un type de phénomènes, ni un ensemble de faits, mais plutôt une classe de problématiques constitutives de toute action collective : la décision, la rationalisation, la représentation, la légitimité, la coopération, la prescription... »<sup>2</sup>, la construction d'un objet, la conduite d'une étude et la validation des résultats d'une recherche donnée engendrent déjà chez le chercheur une cohérence à l'égard de son rattachement à sa discipline et ses références théoriques et épistémologiques.

Dans la partie qui suit (I), Nous proposons de définir le management des universités en tant qu'objet d'étude du champ du management public. Ce cadrage ne peut se réaliser

---

<sup>1</sup> Ardoino J., « Transversalité », texte publié sur le site [www.barbier-rd.nom.fr](http://www.barbier-rd.nom.fr) (de René Barbier)

<sup>2</sup> David A., Harchuel A., Laufer R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Eléments d'épistémologie de la recherche en management*, Vuibert, Paris, 2000, p2.

sans évoquer un bref historique de l'université française afin de comprendre et de démontrer, par la suite, la nécessité des recherches en sciences de gestion sur le fonctionnement de l'université et son appréhension en tant qu'organisation dans sa globalité. Ce cheminement nous conduira plus tard (II) à traiter de plus près la question du gouvernement des universités sous un regard managérial à travers une réflexion sur les compétences des enseignants chercheurs face à leur mission administrative.

## I- QU'EST CE QUE LE MANAGEMENT DES UNIVERSITÉS ?

Avant de traiter la nécessité des recherches en sciences de gestion sur l'enseignement supérieur (3), il nous importe de rappeler que le management des universités est un objet d'étude du champ du management public (2) ; ce rattachement disciplinaire tient à plusieurs raisons que nous allons essayer de développer après avoir dressé un bref historique de l'université française (1)

### 1. Bref historique de l'université française :

Sans vouloir approfondir l'histoire de l'université française, il est utile de mettre en exergue les quelques évolutions majeures qui ont marqué cette histoire.

Quatre grands modèles historiques de référence ont influencé l'ensemble des systèmes d'enseignement supérieur de la planète<sup>1</sup> : le système napoléonien en France, le système allemand élaboré par Humboldt, le système britannique et le système américain.

Lorsque Napoléon 1<sup>er</sup> créa « l'Université impériale » par la loi du 10 mai 1806, ce fut une université d'Etat ayant le monopole de l'enseignement et qui intégra en son sein tous les établissements. L'Université se voit alors conférer un organe consultatif et juridictionnel (conseil de l'université). Devançant l'influence politique et religieuse de l'Université de Paris, la première en date des universités, créée sur le fondement d'une décision du troisième concile du Latran en 1179, l'université impériale devient une institution nationale (corporation) laïque ayant une autonomie budgétaire et décisionnelle importante. Les universités sous l'ancien régime ont été supprimées. Quasiment tous les membres de l'Université sont nommés par le gouvernement. C'est cette université impériale qui deviendra par la suite le Ministère de l'instruction publique (en 1828), puis le Ministère de l'éducation nationale (en 1832) sur décision du gouvernement d'Edouard Herriot. En 1850, la loi Falloux supprime l'université impériale pour donner naissance à l'Université de France qui compte une académie par département. Et c'est en 1854 que la France est divisée en 16 circonscriptions académiques en prévoyant la création en 1855 de facultés dirigées par des doyens nommés par le ministère. Les corps de faculté prennent alors le nom d'universités en 1896, c'est à partir de cette date que des universités modernes sont créées, dotées d'un statut légal, elles sont reconnues comme personnes morales de droit public.

La grande réforme<sup>2</sup> en novembre 1968 provoquée par les événements du mois de mai de la même année constitue un tournant important dans l'histoire des universités françaises. Le nouveau statut des universités est désormais celui d'« établissement public à caractère scientifique et culturel » (EPCSC) ; les facultés disparaissent et laissent la place aux UER (Unités d'enseignement et de recherche). Cette réforme met en œuvre trois grands principes : l'autonomie (administrative, pédagogique et financière), la participation (élus,

---

<sup>1</sup> Neave G., « Les quatre modèles », *In* Le courrier de l'UNESCO, Septembre 1998, p21.

<sup>2</sup> Loi d'orientation de l'enseignement supérieur du 12 novembre 1968 (n° 68-978) dite « loi Faure » (mise en application à partir du 1er juin 1969).

représentants du personnel, du corps enseignant et des étudiants, relations économiques et sociales sur le plan local, régional, national ou international...) et la pluridisciplinarité des universités (nouvelles disciplines, nouveaux diplômés).

Ces trois grands principes ont été maintenus avec la loi du 26 janvier 1984<sup>1</sup> sur l'enseignement supérieur. Avec cette loi, les universités deviennent des « établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel » (EPCSCP). Ces universités regroupent diverses composantes : des instituts, des écoles, des unités de formation et de recherche (UFR), des départements, des laboratoires et centres de recherche.

L'augmentation des effectifs étudiants à partir de 1987 a poussé le ministre Jospin à lancer le plan « Université 2000 », un schéma d'aménagement et de développement à l'horizon des années 2000. Cela s'est traduit par la multiplication des constructions universitaires en France à l'aide des partenariats avec les collectivités territoriales. Le plan U3M (Université du troisième millénaire) dans le cadre du plan Etat-Région 2000-2006 prend en compte le développement de la recherche ainsi que les liaisons entre l'enseignement supérieur, la recherche et l'entreprise.

## **2. Le management des universités : objet d'étude du management public**

### *a) Management et Gestion : quelles différences ?*

Bien que la « tendance » actuelle soit à l'utilisation du mot *management* aussi bien dans les discours des dirigeants, des chefs d'entreprise, des praticiens ou même des chercheurs en substitution à celui de *gestion*, il s'agit pourtant d'un fait qui suscite de nombreux malentendus et amalgames quant aux vrais sens attribués à ces deux termes ; un besoin de distinction en terme d'approche est nécessaire<sup>2</sup>.

La gestion se réfère au traditionnel découpage d'une organisation en fonctions ou départements (Comptabilité/finance, GRH, Gestion de production, Commercial et marketing, Recherche & développement...). Ce découpage n'est que la représentation des différentes disciplines des sciences de gestion complétées par des dimensions transversales (stratégie, systèmes d'information, etc.) ; la gestion cherche en tout cas à décrire, à comprendre et à expliquer le fonctionnement d'une organisation.

Quant au management, il suscite lui même des malentendus sur son origine géographique, sur l'ancienneté, sur son sens et même sur son champ d'application initial (Bartoli, 2005).

Sur son origine géographique, certains considèrent que le terme « management » est d'origine anglo-saxonne, alors que plusieurs auteurs<sup>3</sup> confirment que c'est « un vieux mot français d'origine latine (venant de *manus*, la main), proche du verbe italien *maneggiare* (manier, conduire) »<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Loi sur l'enseignement supérieur du 26 janvier 1984 (n°84-52) dite « loi Savary ».

<sup>2</sup> Support du séminaire de recherche « Management des organisations publiques » *sous la dir.* des professeurs Bartoli A. & Le Duff R. destiné aux étudiants du Master recherche Evolutions technologiques, Organisationnelles et Stratégiques (ex DEA ETO), Université de Versailles Saint-Quentin-En-Yvelines, mai 2003.

<sup>3</sup> Hermel P., *Le management participatif – Sens, réalité, actions*, Editions d'Organisation, Paris, 1988.

<sup>4</sup> Bartoli A., *Le management dans les organisations publiques*, Dunod, 2ème édition, Paris, 2005.

Sur l'ancienneté du terme, la théorie des organisations nous rappelle que le français Henri Fayol était l'un des premiers à définir le management lorsqu'il structure la fonction de direction en cinq tâches (prévision ou planification, organisation, commandement, coordination et contrôle) ; ses principes relatifs à l'organisation ont connu leur succès aux Etats-Unis.

Quant aux malentendus du sens, des confusions<sup>1</sup> se manifestent surtout dès qu'on rattache le mot « management » à « manager » en cherchant à savoir - que fait un manager? Certains renvoient ses tâches à la simple notion d'animation ou commandement des hommes dans une entreprise, d'autres à l'idée d'encadrement (un manager ne peut être qu'un cadre supérieur) ce qui réduit le sens du management à une logique d'acteurs et non à une logique de processus...

Le malentendu du champ d'application initial du management met en question l'idée de son origine : secteur public ou secteur privé ; en effet, plusieurs éléments (les travaux des premiers théoriciens du management qui portent souvent sur des organismes publics, les habitudes, les procédures ainsi que certaines expressions comme 'cadre' viennent du monde militaire...) « peuvent largement remettre en cause l'idée selon laquelle le management serait, de par sa vocation, un instrument de profit propre aux entreprises ! »<sup>2</sup>

En résumé, nous rappelons que les composantes du management sont selon les auteurs cités ci-avant : la finalisation, l'organisation, l'allocation, l'animation et l'activation, et enfin le contrôle.

<b>GESTION</b>	<b>MANAGEMENT</b>
<i>Comptabilité/Finance</i>	<i>Finalisation</i>
<i>Gestion des RH</i>	<i>Organisation</i>
<i>Gestion de Production</i>	<i>Allocation</i>
<i>Commercial et Marketing</i>	<i>Animation et activation</i>
<i>Recherche &amp; Développement</i>	<i>Contrôle</i>

*b) Le management des universités : entre conception traditionnelle et conception moderne*

Si les universités françaises sont des organisations faisant partie de la sphère du service public de l'enseignement supérieur et du service public de la recherche, il est sans doute plus légitime de dire que le management des universités fait partie du champ scientifique du management public.

Le management public « correspond à l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques, visant à développer

---

<sup>1</sup> Bartoli A., Hermel P., *Piloter l'entreprise en mutation – Une approche stratégique du changement*, Editions d'Organisation, Paris, 1986.

<sup>2</sup> Bartoli A., *Management des organisations publiques*, Op. Cit.

leur performance générale et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation »<sup>1</sup>. L'auteur de cette définition précise également qu'il n'est pas pertinent de chercher une définition du management public selon les fonctions de gestion (à savoir le contrôle de gestion, la gestion des ressources humaines, la gestion commerciale...) car cela semble limiter la définition au simple découpage renvoyant aux activités marchandes de l'entreprise privée. En revanche, appliquer cette même définition au management des universités requiert avant tout la prise en compte de quelques spécificités de ce type d'organisations publiques.

Tout d'abord, une université est un établissement public d'enseignement et de recherche qui a un statut (établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel [art. L. 711-1 du code de l'éducation]). L'université est donc une personne morale de droit public qui gère un service public. Le service public peut exister en trois grandes catégories : *les services régaliens ou de souveraineté*, *les services sociaux et culturels*, et *les services à caractère économique*<sup>2</sup>. Le service public de l'université est celui des services sociaux et culturels (c'est le cas également pour les hôpitaux).

La conception traditionnelle de la gestion publique française privilégie une forte centralisation institutionnelle, une soumission des agents et des personnes morales publiques au droit, une dilution des responsabilités individuelles, et un système de rémunération en fonction du poste et de la place hiérarchique<sup>3</sup>. Le plan de modernisation de l'Etat et des services publics a engendré une redéfinition de la conception de la gestion publique. Cette nouvelle conception met l'accent sur la responsabilisation et la participation des hommes, la définition d'objectifs cohérents, la mise en place de procédés de contractualisations, la décentralisation de certaines responsabilités, l'optimisation des coûts et la recherche de la qualité. La réforme sur l'autonomie et la déconcentration des universités a permis notamment de redéfinir la conception des modes de gouvernement des universités, mais sans aller très loin dans la transformation, les autres réformes envisagées ayant avorté.

### **3. Management des universités et sciences de gestion : Nécessité de traiter les questions managériales et stratégiques**

Depuis plusieurs décennies, de multiples facteurs ont modifié le visage de l'enseignement supérieur et ont été à l'origine de profondes mutations du système éducatif français. Ces mutations s'expliquent d'un côté par les exigences du marché du travail en termes de compétences au profit du secteur des services à la place des emplois traditionnels (qui réclament une qualification généralement moindre) ; et d'un autre côté par l'impact de la démocratisation et de la compétitivité économique qui ont nécessité une amélioration de la qualité de l'enseignement et de la rentabilité des investissements dans le système universitaire. Cela a entraîné la diminution de la rigidité du pilotage central en contre partie d'une certaine autonomie.

La déréglementation en vue d'une réelle autonomie des établissements d'enseignement supérieur prend trois formes<sup>4</sup> : *la mise en concurrence* (concurrence entre

---

<sup>1</sup> Bartoli, *Op. Cit.*

<sup>2</sup> *Ibid.*

<sup>3</sup> Mallet D., Balme P., Richard P., *Op. Cit.*

<sup>4</sup> Saide J., « Vers un nouveau management de l'enseignement supérieur? », *In Politiques et Management Public*, Vol. 10, n°3, Septembre 1992.



établissements d'enseignement supérieur et des entreprises privées de services (cas de la formation continue), concurrence inter- et intra-établissements d'enseignement supérieur...), *l'autonomie de gestion* (autonomie par rapport aux règles, règlements, prescriptions, gestion budgétaire...), et *la cogestion* (partenariats, implication des collectivités territoriales, formation, etc.).

Il est évident que cette dynamique de changement a nécessité une prise de conscience de la part de plusieurs acteurs dont certains d'entre eux considèrent qu'il est nécessaire de concourir à l'essor de l'université en garantissant la qualité, l'accessibilité et l'efficacité de l'enseignement supérieur. Toutefois, pour arriver à un tel défi, il est important de comprendre le fonctionnement de l'université en tant qu'organisation et d'étudier de plus près les questions qui relèvent du management et de la gestion.

*Cela suppose notamment que des recherches scientifiques, largement basées sur des travaux empiriques, soient conduites par des équipes de divers horizons disciplinaires, pour mettre à jour davantage la face cachée de l'iceberg universitaire. Les chercheurs en sciences de gestion nous semblent particulièrement concernés par ce défi tant les questions « managériales » et stratégiques y sont présentes.<sup>1</sup>*

Les sciences de gestion mettent à disposition des universités des outils et des méthodes de gestion nécessaires à leur fonctionnement et à leur pilotage ; toutefois elles sont en retard par rapport à d'autres sciences en matière de recherche scientifique sur ce milieu en dépit du caractère dynamique de l'environnement de l'enseignement supérieur et des changements fréquents des méthodes et pratiques de gestion des établissements.

L'université est donc concernée par la gestion selon que ce soit au niveau intrinsèque (micro, *c'est à dire l'établissement et ses composantes*) qu'au niveau extrinsèque (macro, *c'est à dire la tutelle*), c'est à dire par tout ce qui relève de la gestion financière et comptable, de la gestion des ressources humaines (enseignants chercheurs et IATOS) ou même du marketing. Si on admet cette logique dans un sens plus vaste (managérial et stratégique), on intègre alors les questions de planification stratégique, de leadership, de culture organisationnelle, de processus de changement ou de décision, de gestion des conflits, etc. Il n'est pas étonnant, et nous l'avons déjà précisé plus haut, que les questions liées à cette logique managériale et stratégique nécessitent une appréhension de l'université selon des approches disciplinaires diverses.

Toutefois, il est nécessaire de rappeler que le management des universités est un domaine d'étude particulier ; certains préfèrent bâtir « une véritable science interdisciplinaire de l'enseignement supérieur...qui évoluera à partir de l'équilibre établi entre les méthodologies, les méthodes et les techniques de disciplines différentes »<sup>2</sup>. Comprendre l'université et analyser son fonctionnement selon ces aspects peut donner lieu à des réflexions en vue de rechercher les solutions permettant d'aborder et de répondre aux différents problèmes qui s'y posent, et ainsi contribuer à son développement.

---

<sup>1</sup> Bartoli A., « Ouvrir la boîte noire de l'Université française : *une condition nécessaire à son évolution ?* », *Op. Cit.*

<sup>2</sup> Propos tenus lors d'un forum d'experts réunis à l'Unesco en 1991 pour étudier les tendances de la recherche sur l'enseignement supérieur, cités In Cabal A. B., *L'université aujourd'hui : Eléments de réflexion*, Presses de l'Unesco, Ottawa, 1995.

## II- LE GOUVERNEMENT DES UNIVERSITÉS FRANÇAISES

Sans rentrer dans un débat étymologique des deux concepts, Il est utile pour nous de montrer qu'il existe une différence de sens entre « gouvernance » et « gouvernement » afin de justifier, dans le contexte de notre recherche, l'utilisation de l'expression gouvernement des universités plutôt que gouvernance des universités.

Tout d'abord, selon une logique managériale, la gouvernance d'entreprise ou *corporate governance* recouvre l'ensemble des mécanismes d'orientation, des processus d'évaluation, de contrôle et de décision qui influencent la manière dont les entreprises sont dirigées et administrées. Charreaux (1996) propose une définition qui s'applique plus à la gouvernance qu'au gouvernement de l'entreprise. Selon lui, elle « recouvre l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui 'gouvernent' leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire »<sup>1</sup>. L'auteur ajoute que cette définition peut être étendue aux dirigeants des organisations en général. Toutefois, il faut rappeler que le caractère spécifique de l'université française, en tant qu'organisation qui fait partie de la sphère publique, révèle la distance configurationnelle et structurelle entre ce type d'organisation (logique non marchande) et l'entreprise (logique marchande). L'application de la définition de la *corporate governance* privilégie le rôle des parties prenantes selon qu'elles soient clients, actionnaires, fournisseurs, investisseurs... qui ne sont nécessairement pas les mêmes acteurs impliqués dans et pour l'université.

Par ailleurs, le gouvernement s'intéresse non seulement à la répartition des pouvoirs au sein de l'organisation, mais aussi aux différentes logiques d'action, aux modes de coopération ainsi qu'aux processus de décision des acteurs concernés par ces pouvoirs. La structure gouvernementale d'une université rassemble la présidence, la vice-présidence, la direction d'UFR, la direction de département, les instances délibératives et consultatives (Le Conseil d'Administration (CA), le Conseil des Etudes et de la Vie Universitaire (CEVU), et le Conseil Scientifique (CS)) ainsi que l'appareil administratif des services centraux (secrétaire général, responsable administratif, etc.).

### LE « MANAGER UNIVERSITAIRE » : POUR UNE RÉFLEXION EN TERMES DE COMPÉTENCES INDIVIDUELLES ET D'ATTENTES PROFESSIONNELLES

Nous nous retrouvons encore une fois devant le concept de transversalité ; cette fois pour mentionner le caractère transdisciplinaire et transversal de la notion de compétence. En effet, La compétence réunit un ensemble de connaissances et questionnements dérivés de plusieurs champs théoriques : La psychologie, l'ergonomie, les sciences de l'éducation, la sociologie des organisations, la linguistique... Cette notion a considérablement fait l'objet d'une construction et d'un usage en sciences de gestion à travers son intégration en gestion des ressources humaines et en management stratégique depuis les années 80.

Une littérature abondante sur ce thème nous fournit des éclairages sur ses définitions, largement contestées et confuses, sur son articulation à plusieurs dimensions dans les organisations (individuelle, collective...), sur sa relation et son renvoi à des domaines variés (performance, qualification, flexibilité, changement, etc.)

---

<sup>1</sup> Charreaux G., « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », *Document de travail du LEG (Laboratoire d'Economie et de Gestion, Université de Bourgogne, mai 1996.*

Loin de soulever un débat sur les nombreux problèmes et malentendus que suscite la notion de compétence (sa définition, son émergence, son usage...), nous allons nous intéresser plus particulièrement, dans le cadre de cette recherche, à la compétence individuelle, sous un angle d'analyse managérial, en portant une réflexion ainsi que des questionnements sur l'application de cette notion à l'activité professionnelle d'un enseignant chercheur ayant une mission de gouvernement d'université<sup>1</sup>.

Il convient tout d'abord de rappeler en quoi la notion de compétence a changé les modes de gestion des ressources humaines (Aubret, Gilbert & Pigeyre). La notion de compétence s'intègre au sein de la fonction ressources humaines à travers son utilisation dans les différents processus de gestion des ressources humaines tels que le recrutement, l'évaluation, la rémunération, la gestion des carrières, etc. Cette intégration se fait également dans la correspondance de la fonction ressources humaines avec les autres fonctions de l'organisation (stratégie, qualité, organisation du travail, etc.).

Comme toute nouvelle pratique managériale, la gestion des compétences constitue pour les organisations « un moyen de répondre à des enjeux majeurs »<sup>2</sup>. En ce sens, il s'agit de rappeler que les profonds changements dans l'économie mondiale affectent non seulement les entreprises mais toute organisation qui opère dans un environnement concurrentiel et instable. Aujourd'hui, l'enseignement supérieur a acquis une importance extrême et est devenu un élément moteur de l'économie d'une nation. Des exigences en termes d'efficacité et d'adaptation sont susceptibles de considérer la compétence comme un des instruments porteur de valeur ajoutée.

La gestion des compétences constitue un ensemble de pratiques qui « renvoient à des domaines variés de la GRH...Elles constituent pour les entreprises un moyen de répondre à des enjeux majeurs »<sup>3</sup>. Il en va de même pour les organisations publiques d'intégrer des démarches fondées sur une logique compétence ; nombreuses réformes et applications en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ont été mises en œuvre depuis les années 80 dans certaines organisations publiques et à la fin des années 90 dans plusieurs ministères<sup>4</sup> (comme le ministère de l'Équipement (« plans objectifs-moyens »), le ministère de l'Éducation nationale (projet « OMEGA »), le ministère de la Défense. Parmi les organismes et entreprises publics, il faut citer également EDF ; la Sécurité sociale avec « l'observatoire des métiers » de l'UCANSS, le projet de la CNAM « Construire demain », les URSSAF...)

Les universités sont concernées par la gestion des compétences : un dossier de l'agence de mutualisation des universités et établissements (AMUE) consacre toute une partie intitulé *la gestion des compétences* dans les universités françaises. « Désormais son contenu évolue car elle doit répondre à la fois aux nouvelles questions « d'employabilité » des personnes, mais également à un certain nombre d'évolutions organisationnelles [...] Les universités françaises doivent engager une réflexion sur leur approche de la gestion des

---

<sup>1</sup> Nous allons nous baser sur nos recherches dans le cadre de la présentation des travaux d'avancement de la thèse au séminaire de recherche du Larequoi (Laboratoire de Recherche en Management) - UVSQ, 7 juillet 2005.

<sup>2</sup> Aubret J., Gilbert P., Pigeyre F., *Management des compétences, réalisations, concepts et analyses*, Dunod, Paris, 2002.

<sup>3</sup> *Ibid.*, p20.

<sup>4</sup> Maamer R., « *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans le secteur public* », mémoire de recherche pour l'obtention du DEA Evolutions Technologiques et Organisationnelles à l'Université de Versailles Saint-Quentin-En-Yvelines, Août 2003.

compétences car les changements auxquels sont confrontées sont particulièrement profonds... »<sup>1</sup>

Certes, il est évident que les discours appelant à instaurer ces nouvelles pratiques fondées sur la logique de compétence dans les universités se rendent compte de la nécessité d'une réflexion sur les métiers, sur leur évolution et sur la formation des personnels IATOS. Cette démarche est loin d'être 'applicable' aux enseignants chercheurs qui gouvernent les universités. En revanche, ces enseignants chercheurs sont concernés par son application en vue d'engager leurs établissements dans une démarche compétences en l'inscrivant dans son projet de développement, d'effectuer le suivi constant dans le cadre de l'évaluation, et d'instaurer des modalités de concertation et de dialogue.

Notre réflexion part de la nécessité de mettre en avant la compréhension du métier de « manager universitaire » en termes de **combinatoire d'attentes professionnelles et de compétences managériales**. En clair, il s'agit de se demander : qu'est ce qu'une compétence individuelle ? et comment les enseignants chercheurs construisent leurs compétences individuelles pour manager l'organisation (université, UFR, écoles, IUT...) ?

Nous nous contentons de la définition de G. Le Boterf (1995) qui nous semble la plus opportune et qui considère la compétence individuelle comme un processus. « L'opérateur compétent est celui qui est capable de mobiliser, de mettre en œuvre de façon efficace les différentes fonctions d'un système où interviennent des ressources aussi diverses que des opérations de raisonnement, des connaissances, des activations de la mémoire, des évaluations, des capacités relationnelles ou des schémas comportementaux. »<sup>2</sup>

Une mission de présidence d'université, de direction d'une UFR ou d'un département nécessite une mise en œuvre de pratiques professionnelles que l'individu en charge de cette mission n'a probablement ou forcément pas connues ou exercées auparavant ; l'activité fondamentale étant l'enseignement et la recherche, un enseignant chercheur à qui on lui confie ou attribue une mission « administrative » de direction et de gestion d'une organisation telle qu'une université, une UFR, un IUT, ou même une composante à moindre importance telle qu'un département, se trouve face à des activités, qui même si elles sont en relation directe ou indirecte avec l'enseignement et la recherche, l'engagent à fournir un effort supplémentaire d'adaptation et d'implication ; ce qui nécessite la maîtrise de certaines connaissances indispensables, de savoir-faire pratiques et des capacités relationnelles particulières. Or il est relativement admis que certains enseignants chercheurs ont eu l'opportunité, dans leurs parcours de carrière, de connaître des situations de travail plus ou moins semblables (dans des entreprises par exemple). Ce cas de figure nous pousse à avancer qu'il est probablement plus aisé pour eux de maîtriser plus rapidement les tâches et les activités requises pour cette responsabilité administrative, une hypothèse à vérifier !...

Nos analyses<sup>3</sup> nous conduisent à un autre constat : certains enseignants chercheurs pensent qu'il est nécessaire de mettre en œuvre des mécanismes d'apprentissage et de formation pour les personnes en charge de diriger ou de gérer une composante à l'université ; une telle démarche pourrait d'une part, pallier certaines inadaptations ou dysfonctionnements dans la manière de traiter les problèmes qui surgissent au moment de la

---

<sup>1</sup> Les dossiers de l'agence de modernisation des universités, « *Gérer les ressources humaines dans les universités* », janvier 2001.

<sup>2</sup> Le Boterf G., *De la compétence, essai sur un attracteur étrange*, Cité In Dejoux C., *Les compétences au cœur de l'entreprise*, Les Editions d'Organisations, Paris, 2001.

<sup>3</sup> Nous nous basons sur nos entretiens exploratoires avec des enseignants chercheurs (Vice-présidents, Directeurs d'UFR et de département) effectués à l'Université de Versailles depuis juin 2005 dans le cadre de notre recherche doctorale.

réalisation de la mission administrative, et d'autre part, permettre à ces enseignants chercheurs une appropriation des outils et des méthodes nécessaires pour réaliser leur mission dans de bonnes conditions. Quelques séminaires et colloques par exemple sont organisés par l'AMUE au service des acteurs et gestionnaires des établissements d'enseignement supérieur en vue d'améliorer la qualité de la gestion et du pilotage de ces établissements et de faciliter la réalisation des différentes missions.

Une mission dite administrative consiste en un ensemble d'activités et de tâches plus ou moins hétérogènes et reliées entre elles qui concourent, grâce à l'appui des différents collaborateurs et responsables (IATOS), au « bon » fonctionnement de l'organisation ou de la composante. Ces activités et ces tâches ne doivent pas être confuses avec celles relevant des IATOS<sup>1</sup>. Cette mission ou responsabilité administrative regroupe des charges telles que la représentation de l'établissement, l'ordonnancement des recettes et des dépenses budgétaires, la présidence des conseils, la nomination des jurys, la conduite de projets de développement, la répartition des emplois, l'adoption du budget, le maintien de l'ordre, et bien d'autres missions encore.

Selon Mallet & Al. (2005), il s'agit d'une :

*Professionnalisation du métier de « manager universitaire », s'agissant des présidents d'universités et de leurs proches collaborateurs voire des directeurs de services communs, d'écoles et d'IUT, ou, à des degrés divers des directeurs des autres composantes universitaires. En effet, la place prise par les fonctions managériales est devenue considérable dans ces fonctions, et un président d'université doit aujourd'hui maîtriser des connaissances importantes de la législation, des procédures de gestion et des outils dédiés à celle-ci, pour pouvoir assurer efficacement son mandat*

Le métier de manager universitaire requiert des compétences capables d'être mises en œuvre en situation de travail contextualisée, dynamique et variable. « L'exercice des différentes activités fait donc appel à une combinatoire complexe de ressources internes à chaque individu et de ressources externes qu'il est capable de mobiliser, en suivant des modèles de représentations qu'il s'est lui-même créés, au travers de son apprentissage et de son expérience. »<sup>2</sup>. Pour cela, les compétences individuelles du manager semblent être essentiellement acquises que par un apprentissage par l'action<sup>3</sup>.

Si l'analyse et la description de la compétence individuelle et de ses composantes se sont révélées suffisantes pour comprendre les différentes dimensions et applications qui en découlent dans différentes situations de travail, il n'en demeure pas moins que ses déclinaisons, en terme de processus associant l'ensemble des pratiques d'apprentissage et

---

<sup>1</sup> Dans le rapport Espéret (2001) sur la « Nouvelle définition des tâches des enseignants et des enseignants-chercheurs dans l'enseignement supérieur français », il est signalé que « La loi confie aux enseignants-chercheurs des fonctions telles que président d'université ou directeur d'UFR mais le rôle de ces élus est essentiellement politique et les formations opérationnelles, de mises en œuvre des décisions des conseils reviennent naturellement aux personnels administratifs, ingénieurs et techniciens, sous la responsabilité du secrétaire général ».

<sup>2</sup> Néré J. J., *Démarches compétences et pratiques managériales : une approche nouvelle*, Les éditions Demos, Paris, 2005.

<sup>3</sup> Dejoux C., *Les compétences au cœur de l'entreprise*, Les Editions d'Organisations, Paris, 2001.

de formation des acteurs concernés par le management universitaire, posent de nombreux questionnements. En particulier : Comment se construisent les processus d'acquisition des compétences individuelles ? Dans quelle mesure faut-il repenser le rôle de l'enseignant chercheur en termes de compétences requises face à sa mission de management universitaire ?

Il est probable que ces constatations soulèvent d'importantes questions tant au niveau organisationnel que managérial au regard même de l'avenir de l'université et de la profession d'enseignant-chercheur.

## REFERENCES

AUBRET J., GILBERT P., PIGEYRE F., *Management des compétences : Réalisations, concepts et analyses*, Dunod, Paris, 2002.

BARTOLI A., HERMEL P., *Piloter l'entreprise en mutation – Une approche stratégique du changement*, Editions d'Organisation, Paris, 1986.

BARTOLI A., *Le management dans les organisations publiques*, Dunod, 2ème édition, Paris, 2005.

BARTOLI, A., « Ouvrir la boîte noire de l'Université française : une condition nécessaire à son évolution ? », in *Mélanges en l'honneur de Robert le DUFF : Organisations privées, organisations publiques*, Presses Universitaires de Rouen, 2002.

BOURDIEU P., *Homo academicus*, Les éditions de Minuit, Paris, 1984.

BRAUN D., « Changing Governance Models in Higher Education: The case of the New Managerialism », *In Swiss Political Science Review* 5 (3): 1-24.

CABAL A. B., *L'université aujourd'hui : Eléments de réflexion*, Presses de l'Unesco, Ottawa, 1995.

CHARREAUX G., « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », *IAE Dijon – CREDO/LATEC*, mai 1996.

DAVID A., HARCHUEL A., LAUFER R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Eléments d'épistémologie de la recherche en management*, Vuibert, Paris, 2000

DE SAINT-DO Y.(sous la dir.), *Territoires éducatifs et gouvernance - Colloque international Université Blaise Pascal*, CRDP d'Auvergne, , Clermont-Ferrand, Avril 2003.

DEJOUX C., *Les compétences au cœur de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris, 2001.

ESPERET E, « Nouvelle définition des tâches des enseignants et des enseignants-chercheurs dans l'enseignement supérieur français », Rapport public du Ministère de l'éducation nationale, Paris, 2001.

FELOUZIS G. (sous la dir.), *Les mutations actuelles de l'université*, PUF, Paris, 2003.

FOUCHER R., PETTERSON N., NAJI A., « Répertoire de définitions, notions de compétence individuelle et de compétence collective », *Document de travail préliminaire*, Chaire de gestion des compétences, Québec, Mai 2003.

- FRIEDBERG E. & MUSSELIN C. (sous la dir.), *Le gouvernement des universités, Perspectives comparatives*, L'Harmattan, Paris, 2000.
- GRIMAND A., « La notion de compétence en Gestion des Ressources humaines : de la controverse au construit opératoire », *Thèse pour le doctorat ès Sciences de gestion soutenue en décembre 1996*, Université Jean-Moulin Lyon 3.
- GUILLOT-SOULEZ C. & SOULEZ S., « La transversalité des recherches en sciences de gestion : proposition de définition et application aux recherches sur le management des ressources humaines commerciales », GREGOR, Paris, Avril 2004.
- HERMEL P., *Le management participatif – Sens, réalité, actions*, Editions d'Organisation, Paris, 1988.
- KENNEDY K. J., « Higher Education Governance as a Key Policy Issue in the 21st Century, *In Educational Research for Policy and Practice*, 55-70, The Netherlands, 2003.
- LEVY J. F., « 'Etat de l'art' sur la notion de compétence », *Texte introductif au séminaire national INRP*, Paris, juin 2000.
- MALLET D., BALME P., RICHARD P., *Réglementation et management des universités*, Pug, Paris, 2005.
- MARTINET A. C., *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Economica, Paris, 1990.
- MIGNOT-GERARD S., « 'Le leadership' et le 'gouvernement' dans l'analyse des organisations universitaires : deux notions à déconstruire », *In Politique et gestion de l'enseignement supérieur*, Volume 15, n°2, OCDE 2003.
- MILLIKEN J & COLOHAN G., « Quality or control ? Management in Higher Education », *In Journal of Higher Education Policy and Management*, Vol. 26, n°3, Novembre 2004.
- MUSSELIN C., *La longue marche des universités françaises*, Puf, Paris, 2001.
- NEAVE G., « Les quatre modèles », *In Le courrier de l'UNESCO*, Septembre 1998.
- NÉRÉ J. J., *Démarches compétences et pratiques managériales : une approche nouvelle*, Les éditions Demos, Paris, 2005.
- REY O., « L'enseignement supérieur sous le regard des chercheurs », Dossier de la Cellule de Veille Scientifique et Technologique, *INRP*, Mars 2005.
- SAIDE J., « Vers un nouveau management de l'enseignement supérieur ? », *In Revue Politiques et management public*, Volume 10, n°3, Septembre 1992.
- SOLLE G., « Calculs de coûts et management des établissements universitaires », *In Revue Politiques et Management Public*, Volume 13, n°2, cahier 1, juin 1995.
- WHITLEY R., « The management Sciences and Managerial Skills », *In Organization Studies*, 9/1, 1988, pp 47-68.
- ZETLAOUI J., *L'universitaire et ses métiers, Contribution à l'analyse des espaces de travail*, L'Harmattan, Paris, 1999.