



**HAL**  
open science

## Réformes et ordres universitaires locaux

Catherine Paradeise, Jean-Claude Thoenig

► **To cite this version:**

Catherine Paradeise, Jean-Claude Thoenig. Réformes et ordres universitaires locaux. Felouzis G. et J.Pierre. Gouverner l'éducation par les nombres? Usages, débats et controverses, De Boeck, pp.33-52, 2011, Raisons éducatives. halshs-00638387

**HAL Id: halshs-00638387**

**<https://shs.hal.science/halshs-00638387>**

Submitted on 4 Nov 2011

**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.

*Paru dans « Réformes et ordres universitaires locaux ». Dans Felouzis G. et S. Hanhart (dir.) Gouverner l'éducation par les nombres? Usages, débats et controverses. Bruxelles, Éditions de Boeck, collection Raisons Éducatives, 2011: 33-52.*

## **RÉFORMES ET ORDRES UNIVERSITAIRES LOCAUX<sup>1</sup>**

**Catherine Paradeise, Université Paris Est- Latts et Ifris**  
**Jean-Claude Thoenig, Université Paris Dauphine- DRM**

La formation et la recherche universitaires sont-elles aujourd'hui soumises à une dynamique irréversible de globalisation? Les spécificités locales seront-elles bientôt écrasées par le rouleau compresseur des standards uniformisants? Les institutions locales et nationales d'enseignement supérieur, en premier lieu universitaires, sont-elles contraintes de s'aligner sur une stratégie unique sinon une vision uniforme de leur devenir, et condamnées à abdiquer toute capacité propre de définir un projet alternatif?

Un vaste mouvement de rationalisation s'est mis en route, où l'international tire le national, que ce soit à travers des évaluations et classements privés ou publics des universités, des revues, des laboratoires ou des diplômes. Les outils de mesure émanent d'institutions locales (classement de Shanghai, Centrum für Hochschulentwicklung), d'organes de presse écrite (Business Week, Financial Times, etc), d'agences nationales d'évaluation (AERES en France), d'associations internationales d'accréditation (EQUIS), d'organisations internationales (OCDE). Ils produisent une *soft law* sous la forme de dispositifs de mesure diffusant largement par imitation. Le caractère effectivement obligatoire de ces dispositifs à adhésion volontaire, qui échappent de plus en plus souvent au contrôle d'opportunité et de qualité des autorités publiques, dépend du degré de partage de la croyance en leur valeur comme signal de qualité.

Une véritable onde de choc saisit les enseignants et les chercheurs. Pour autant, est-il certain que cette standardisation relative des critères de jugement conduise inexorablement à la convergence organisationnelle? De nombreuses recherches récentes entreprises sur le monde académique montrent que le doute est permis (Musselin, 2003 et 2005 ; Bleiklie, 2008, Paradeise & al., 2009). Même si l'économie globale des réformes de l'enseignement supérieur en Europe occidentale telle qu'on peut les lire ex post leur est commune, la précocité, la rapidité, les modalités de leur introduction comme leurs formes d'appropriation sont très variables d'un pays à l'autre. Quoi de commun entre la mise en place précoce, systématique, brutale de dispositifs liant incitation, mesure de la performance et rétribution tels qu'ils sont élaborés en Grande-Bretagne dès le milieu des années 1980, et l'incrémentalisme disjoint qui préside en France ou en Suisse aux évolutions jusqu'au milieu des années 2000? Dans chaque pays, les institutions académiques ont produit et assimilé les réformes récentes à leur manière, en fonction des rapports de force consolidés par l'histoire entre centres et périphéries, acteurs professionnels et managériaux, disciplines, en se saisissant de l'offre de réforme comme de ressources d'action nouvelles ou au contraire les subissant comme des contraintes mutilantes. Au final, si partout le paysage connaît d'indéniables transformations, il donne l'image d'une forte diversité intra- et internationale, bien éloignée de la vision homogénéisante affichée par la thèse de la convergence.

Nous tenterons ici d'élaborer une typologie de cette diversité des formes locales d'appropriation des nouvelles normes d'action, en nous appuyant sur la prémisse de Merton

---

<sup>1</sup> Cet article a bénéficié du soutien de l'ANR dans le cadre du projet en cours PrestEnce (du Prestige à l'Excellence . La fabrication de la qualité académique).

selon laquelle la qualité académique repose sur l'appui réciproque de dimensions instrumentales et honorifiques. Depuis les années où ce dernier écrivait ces mots, les dimensions honorifiques se sont démultipliées en deux formes très différenciées de jugement, l'une contextuelle et synthétique que nous nommons *prestige*, l'autre a-contextuelle et analytique que nous nommons *excellence*.

Nous dégageons quatre types idéaux d'établissements, tous percutés par les mesures d'excellence, en fonction de la manière dont ils combinent l'attention qu'ils portent en valeur au prestige et à l'excellence. Nous cherchons ensuite à apparier chacun de ces types avec les dimensions instrumentales qui le caractérisent.

### **Les jugements de qualité percutés par « l'excellence »**

Le développement de la mesure de « l'excellence »<sup>2</sup> à l'aide de standards d'évaluation de la production de recherche et de formation pourrait faire oublier qu'il ne s'agit là que de l'un des modes possibles de qualification de la valeur. Les jugements de qualité qu'il produit ne sont pas superposables à ceux qu'engendrent les mécanismes producteurs de la réputation et du prestige (Karpik, 1989 et 1996 ; Eymard-Duvernay & Marchal, 1997 ; Musselin & Paradeise, 2002).

L'excellence s'équipe d'outils analytiques qui appuient une économie du jugement fondée sur des quasi-prix. Les jugements de prestige reposent sur des évaluations diffuses, synthétiques, souvent implicites. Contrairement aux jugements d'excellence, les jugements de prestige ne pénètrent pas la matière de ces boîtes noires que sont les institutions de formation et de recherche. Ils s'alimentent aux idées véhiculées au sein de mondes sociaux (et pour partie peu vérifiées), quant à la sélectivité du recrutement, la qualité du personnel académique et de la formation, le placement des étudiants sur le marché du travail, etc. Ils sont fortement influencés par l'histoire et la géographie qui ont fait « la cote » des établissements. Leur ancrage dans des représentations situées explique une bonne part de l'inertie de ces jugements réputationnels au niveau local. C'est ainsi qu'en France, le prestige comparé des *Grandes écoles* et des universités est à peu près insensible à leurs évolutions respectives, et fait fonction de représentation autoréalisatrice. Il explique aussi la difficulté à comparer les institutions ou les personnes entre elles puisque le jugement est cardinal, non seulement contextuel, et porte aussi sur des caractéristiques plus ascriptives qu'acquisitives. C'est tout le contraire avec les jugements d'excellence, qui disposent les entités évaluées sur des échelles ordinales, voire numériques qui, offrant un horizon acontextuel de référence, affranchissent l'évaluation de la qualité de la médiation des réseaux sociaux locaux ou nationaux. Le résultat de la mesure fait foi et loi, en offrant en particulier une solution instrumentalement rationnelle et impersonnelle au problème de l'arbitrage sur les choix de formation des étudiants, les choix de carrière des universitaires, les choix d'allocation des ressources par les tutelles, etc. Le caractère analytique des jugements d'excellence en fait des outils de prédilection des nouvelles rationalisations de la gouvernance et du pilotage des établissements (Porter, 1995 ; Whitley & Gläser, 2007).

Le contraste et l'éventuelle complémentarité entre les deux formes d'évaluation, par l'excellence et par le prestige, méritent donc attention puisque le recours généralisé à l'étalonnage sur divers indicateurs oriente de plus en plus le destin des vainqueurs et des vaincus de la compétition pour les ressources. En effet, les champions des dispositifs d'excellence partagent une conception de l'enseignement supérieur et de la recherche qui recouvre une théorie de l'action bien typée, qui véhicule une façon radicalement nouvelle de penser et de gouverner les politiques d'enseignement supérieur et de recherche, de récompenser le succès et de sanctionner l'échec des établissements, de leurs départements et

---

<sup>2</sup> Que nous ne considérons pas comme une propriété intrinsèque mais plutôt comme un « symbole condensateur » de l'esprit des réformes.

centres de recherche. Ils entendent, pour le meilleur et pour le pire, abolir les images de marque et les rentes que ne corrobore pas la mesure de l'excellence, pour leur substituer des jugements bien calés sur des performances strictement identifiées et ouvertes à la comparaison internationale. Les outils de mesure de l'excellence visent ainsi une rupture fondamentale au regard des schèmes encore dominants de la qualité dans la plupart des pays d'Europe occidentale.

### **Un statut théorique du local**

Rompre avec le sens commun n'est pas chose aisée, a fortiori quand le milieu qui le véhicule est celui des enseignants et des chercheurs. A écouter leurs craintes et critiques, la partie serait déjà jouée sinon perdue. Le monde académique se trouverait pris dans ce mouvement de globalisation par la standardisation qui affecte déjà puissamment d'autres domaines de l'activité économique et publique. Le démontreraient amplement les travaux de sciences sociales qui rendent compte du recours massif à des instruments et indicateurs de jugement, de pilotage et de certification par les entreprises comme par les agences publiques (Power, 1997 ; Brunsson & Jacobsson, 2000 ; Le Galès & Lascoumes, 2004).

Le choix interprétatif macrodéterministe qui sous-tend cette approche veut que la globalisation se nourrisse de dispositifs d'incitation et de contrôle à distance, définis de façon hétéronome par des organismes tiers et surplombant les acteurs locaux, conduisant toutes les parties prenantes d'un même domaine d'activité à uniformément se référer aux mêmes standards normatifs et cognitifs, engendrant ainsi à terme plus ou moins court des pratiques identiques sur tous les terrains locaux. Cette véritable cage de fer imposerait donc un seul modèle à qui voudrait conquérir ou conserver une qualité qui le distingue des autres acteurs de son secteur. Pour espérer être reconnue et accéder aux ressources qui en découlent, chaque université devrait copier « la meilleure », celle qui est classée en tête de tel ou tel classement.

Une telle approche s'inscrit largement dans la posture de la théorie institutionnelle en sociologie des organisations, par exemple lorsqu'elle interprète la proximité des formes et cadres d'action adoptés par des entreprises ou agences publiques opérant dans un même secteur ou marché et concurrentes sur les mêmes sources de financement par des effets d'isomorphisme organisationnel (Powell & DiMaggio, 1983). Pour espérer survivre, il faut savoir s'adapter aux exigences implicites formulées par les incitations à suivre le modèle des « meilleurs ». La différenciation locale serait mortelle. Le rouleau compresseur de la globalisation serait à l'œuvre.

Pour rompre avec la vision du tout global, il faut réhabiliter le local et faire de la diversité des comportements des organisations universitaires une question de recherche, une hypothèse à tester empiriquement sans préjuger des trajectoires institutionnelles. En d'autres termes, il faut se doter d'une lunette théorique adéquate pour analyser comment les institutions locales se positionnent dans les faits et dans leur quotidien par rapport au global, comme agents passifs soumis de facto aux injonctions d'un principal exogène ou comme acteurs plus ou moins autonomes mobilisant sous contrainte des ressources de leur environnement au service d'un horizon qui leur est propre. Dans cette perspective, deux apports théoriques majeurs s'imposent.

Le premier est fourni par le fondateur de la sociologie des sciences, lorsqu'il s'intéresse aux universités et à leurs composantes comme autant d'acteurs poursuivant des stratégies et des politiques. Dans un célèbre article resté programmatique, Robert Merton (1960/1967) invite à distinguer deux dimensions de la qualité académique des institutions universitaires : une dimension instrumentale et une dimension honorifique.

Par dimension instrumentale, il désigne la fabrique des sources de la qualité, c'est-à-dire la façon dont les établissements académiques produisent et gèrent les occasions qui permettent l'éclosion et la concrétisation de leurs potentialités. Ce qui conduit à plusieurs questions.

Quels types d'environnement humain et de fonctionnement organisationnel permettent-ils une créativité socialement valorisée, notamment en termes d'inventivité scientifique et de formation? Quels ensembles de qualités, quelles ressources, quels positionnements en termes d'activités, quelles fonctions de production, quels dispositifs organisationnels adoptent-ils et valorisent-ils dans leur gestion en tant qu'établissement, y compris dans celles de leurs composantes?

Par dimension honorifique, Merton désigne les processus de valorisation de l'activité dans les contextes institutionnels et marchands où s'enchaînent les institutions universitaires. Il fait du *prestige* le critère honorifique de référence, celui qui permet que le talent d'une institution soit honoré, récompensé matériellement et symboliquement, et la compétence de ses membres identifiée. On préférera parler ici de *qualité*, afin d'éviter de réduire la reconnaissance honorifique au seul jugement de prestige qui occupe tout l'espace des jugements de valeur sur les établissements au moment où écrit Merton. À côté des jugements de *prestige* proprement dit, mode dominant sinon hégémonique jusqu'à la fin du 20<sup>ème</sup> siècle, le début du 21<sup>ème</sup> marque en effet l'émergence des jugements d'*excellence* évoqués plus haut. L'identification de la dimension honorifique de la qualité nourrit des questions importantes. Quelles parties prenantes, notamment externes, définissent-elles les sources de valeur et de qualité pour telle université et ses composantes? Quels types de performances y font-elles référence et justifient-elles les politiques et les actes concrets qu'adoptent leurs responsables et leurs membres ?

Le second apport provient de la sociologie des organisations. Une université est une entité pluraliste composée de composantes différenciées et dont l'action concrète reflète des dynamiques de pouvoir. Pour comprendre la performance productive des départements, James March (1962) développe le concept d'ordre local, qui lui permet d'élucider le pilotage et les fonctionnements des collectifs de production et de diffusion du savoir dans les universités américaines. Il s'attache ainsi à cette dimension instrumentale qui caractérise le travail d'organisation des ressources (Terresac, 1992) plutôt qu'aux incitations en tant que telles. Il regarde les composantes des universités comme des espaces spécifiques, gérant au quotidien des tensions entre les différentes logiques d'action auxquelles elles sont soumises et construisant leurs ressources en tirant variablement parti d'environnements eux-mêmes diversifiés (Serow, 2000).

L'hypothèse centrale d'une telle approche est que les arrangements organisationnels concrets construisent les ressources qui affectent les modalités et les niveaux de la performance. Réciproquement, la transformation cognitive majeure (Michaud & Thoenig, 2009) engendrée par les nouveaux dispositifs de jugement de qualité impersonnels et désencastrés affecte le travail et les arrangements organisationnels (Djelic, 2006 ; Cret, 2007).

Traiter le local comme un espace majeur pour comprendre la construction de l'ordre social permet de rompre avec une variante de la théorie du tout global ou du prêt à porter des standards. Celle-ci laisse entendre que, lorsque le local ne s'aligne pas sur les injonctions du global, c'est qu'il est victime de contraintes issues de son passé, qu'il reste plombé par les pesanteurs de son environnement immédiat, bref qu'il résiste de façon irrationnelle parce que son comportement est contraint par sa dépendance de sentier. Au contraire, nous formulons l'hypothèse selon laquelle le local peut, dans des circonstances données, intégrer des changements découlant de la standardisation globale tout en les accommodant à ses arrangements organisationnels propres, aux cognitions et aux valeurs qu'il mobilise pour agir et décider, aux critères de succès dont ses membres sont les porteurs et les interprètes.

Les ordres locaux sont donc construits par l'action, et lisibles à travers l'articulation des décisions à divers niveaux des systèmes d'enseignement supérieur, les uns ne s'alignant pas simplement et mécaniquement sur les autres. Ils s'expriment diversement selon les combinaisons d'horizons que valorisent les acteurs : servir la communauté locale, alimenter le

marché du travail national, se classer comme une référence scientifique internationale, persévérer simplement dans leur être, etc. Ils mobilisent les deux facettes complémentaires et distinctes de la qualité académique, sans que l'une entretienne nécessairement des rapports de corrélation simples avec l'autre.

### **Une typologie de la production locale de la qualité : quatre positionnements face au prestige et à l'excellence**

De cette double conceptualisation en termes d'ordres locaux et de dispositifs de jugement de la qualité résultent des questions importantes pour la pratique, qui n'ont pourtant pas fait à notre connaissance l'objet de programmes empiriques.

Quel degré de recouvrement rencontre-t-on aujourd'hui entre évaluation de prestige et évaluation d'excellence, et comment ce recouvrement varie-t-il à travers pays et disciplines ? Certaines qualités instrumentales sont-elles plus importantes que d'autres pour assurer la valorisation des départements ? Comment se concilient les configurations des dimensions instrumentales et des dimensions honorifiques de la qualité, sur des registres aussi divers que la scène internationale de la reconnaissance par la recherche, les marchés du travail nationaux ou les contributions à la communauté locale ?

En croisant ces deux dimensions de la dimension honorifique de la qualité, on identifie quatre types.

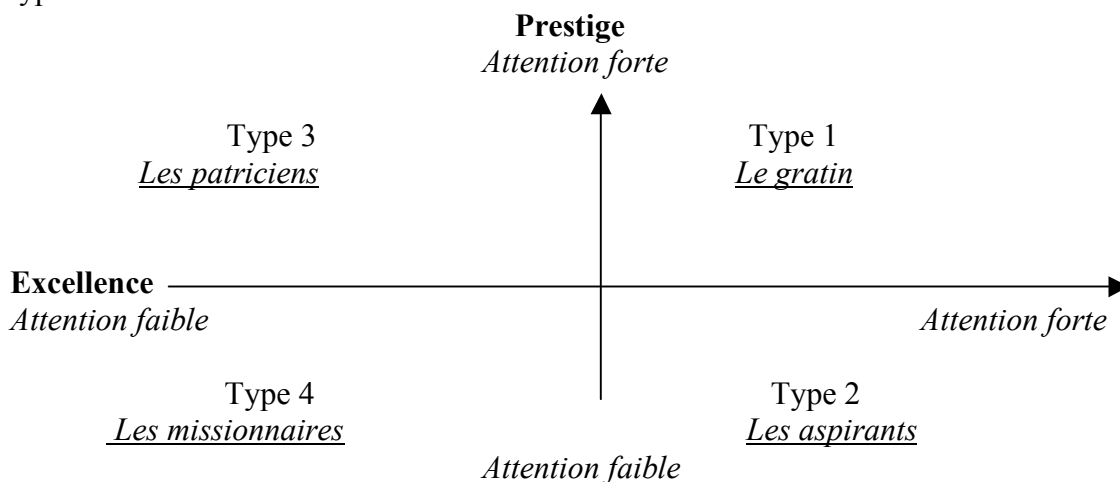


Tableau 1. Typologie des établissements en fonction de l'attention qu'ils portent aux deux dimensions honorifiques de la qualité

On examinera d'abord comment les institutions universitaires se distribuent aujourd'hui au carrefour du prestige et de l'excellence, comment s'y articulent la qualité qu'ils reconnaissent aux contenus qu'elles produisent de façon endogène et la qualité que leur reconnaissent des publics tiers. Nous chercherons ensuite à comprendre comment les dispositifs de jugement de prestige et d'excellence impactent aux conditions instrumentales de la qualité, et réciproquement.

#### ***Le gratin***

Il est fait d'établissements de grand prestige international, qui se classent aussi au plus haut niveau sur les indicateurs d'excellence. Ils portent une grande attention à leur prestige comme à leur excellence. Leurs membres font référence comme élite académique. Ils servent de modèle à leurs concurrents.

Reconnus parmi les meilleurs dans leur genre, faisant référence nationalement *et* internationalement dans leur domaine, ils s'adaptent rapidement aux évolutions nationales et

internationales des critères de jugement de qualité et aux transformations des publics qui comptent, en jouant sur les tableaux de la recherche fondamentale et appliquée, de la formation à divers niveaux, de la valorisation désintéressée et marchande de leurs produits. Leur positionnement en tête varie peu d'un classement international d'excellence à l'autre, quels que soient les échelles ou les critères de jugement employés. Leur leadership paraît protégé par une sorte de rente pérenne de situation. Tout à la fois prestigieux et excellents, ils représentent les parangons de la vertu académique.

Ils semblent ne pas avoir à fournir d'efforts exceptionnels pour se maintenir au sommet en termes honorifiques quand apparaissent de nouvelles formes de valorisation en la matière. Pourtant, s'ils valorisent leurs performances auprès de parties prenantes externes qui comptent, ils n'en sont pas moins attentifs à la façon dont ils fabriquent et entretiennent de façon endogène les sources de qualité qui sont au fondement de leur prestige comme de leur excellence. S'ils le peuvent, c'est qu'ils bénéficient de la durée de diverses ressources matérielles et institutionnelles nécessaires à la consolidation de leur qualité instrumentale interne. Ils peuvent se consacrer largement à cultiver et à améliorer leurs arrangements instrumentaux internes déjà excellents par ailleurs. Ils construisent ainsi un cercle vertueux qui voit leur qualité instrumentale renforcer leur qualité honorifique. Pourtant, s'ils répondent aux doubles exigences du prestige et de l'excellence standardisée en matière de produits, qu'il s'agisse de leurs publications, de leurs formations, de leur environnement, ils n'ont pas de caractéristiques uniformes. Chacun possède ses singularités.

### *Les aspirants*

Sous le label d'*aspirants*, nous désignons des établissements qui jouissent d'un réel prestige local ou national au moment où ils sont percutés par l'excellence. Ils découvrent avec effroi que ce prestige se dilue lorsqu'on sort des cadres sociaux nationaux, car ses modes d'expression ne sont pas congruentes avec les outils d'identification internationale de l'excellence. Par exemple, ils accordent un grand prix à la formation et au lien avec les professionnels, mais pas à la publication. Ou bien ils valorisent les manuels, essais et ouvrages de réflexion, mais pas particulièrement les articles publiés dans des revues dites internationales. La comparaison sur les standards classiques les fait tout simplement disparaître du tableau des élus pour diverses raisons : une trop petite taille, une insuffisante concentration sur la publication, la faible lisibilité de leur offre, un corps enseignant trop peu cosmopolite, une faible attractivité internationale, etc.

Ils ambitionnent de transmuier rapidement leur capital de prestige en excellence internationale. Pour entrer dans la cour des grands, qui doit les sauver d'être les perdants d'une concurrence globalisée, les aspirants cherchent à aligner leurs stratégies sur les exigences d'une bonne évaluation analytique en termes d'excellence. Ils concentrent ambitions et ressources sur leurs performances sur la base des standards établis par des classements en vue : proportion de non locaux ou non nationaux dans les rangs du personnel académique et des étudiants, parité des genres, publications dans les revues de rang *alpha*, taux et niveaux de placement des anciens étudiants sur le marché du travail, etc. Cet objectif les conduit par exemple à préférer les publiants sur le *mercato* académique international et à développer leurs incitations internes par des primes à la publication labellisée de haut niveau.

Contrairement aux établissements installés dans le gratin, les aspirants s'engagent dans un effort radical de recomposition. Leur stratégie rompt assez brutalement avec leur passé. En centrant leur attention sur l'excellence, ils s'intéressent plus à la labellisation externe de leurs produits qu'à leurs orientations en termes de contenus. Ils sous-traitent ainsi leur politique de recherche à des instances tierces comme les revues les mieux classées ou les institutions de financement les plus influentes dont ils adoptent les orientations thématiques et les critères de

choix. Ils développent en quelque sorte une économie de cueillette. Quant à la formation qu'ils offrent, ils s'alignent sur les établissements du gratin.

Cette quête à marche forcée, qui requiert un leadership autoritaire, est développée sans trop de considération de ses effets sur l'établissement comme institution. Elle peut en ébranler gravement l'*affectio societatis*, en déroutant un corps académique ancien dont les états de service se trouvent déclassés par les priorités nouvelles de l'excellence : la multiplicité des tâches qu'ils ont assumées comme bons citoyens de l'institution - gestion administrative, création de programmes d'enseignement, relations avec les entreprises et les anciens étudiants, etc - est disqualifiée par l'exigence de publication. L'organisation se trouve ainsi placée en face d'un dilemme entre poursuite de l'excellence au risque de saper les bases du prestige, et culture du prestige au risque d'une lenteur excessive dans la conquête d'une excellence indispensable à la survie.

On trouve en outre dans cette catégorie des établissements missionnaires, peu visibles sur les radars du prestige ou de l'excellence, mais à qui la montée en puissance de la « croyance dans les nombres » (Porter, 1995) ouvre l'opportunité de chercher à se faire valoir dans la nouvelle compétition pour le classement. A l'image des précédents, ils sont tentés de développer des politiques volontaristes tirées par les indicateurs qui jugeront de leur valeur d'excellence.

### ***Les patriciens***

Les *patriciens* jouissent d'une bonne assise locale en termes de prestige. Ils sont réticents à jouer le jeu de l'excellence, qu'ils jugent absurde au regard de la singularité des institutions académiques. Au contraire des nouveaux riches que sont les aspirants qui veulent reconquérir leur valeur honorifique dans un espace élargi en convertissant leur prestige en excellence, les patriciens se comportent comme une vieille aristocratie dont le prestige ne fait qu'exprimer une qualité intrinsèque établie par l'histoire et précieusement conservée par la sagesse du corps des pairs. Les critères exogènes qui fondent les comparaisons entre établissements ne leur sont certes pas inconnus. Pourtant ils y restent noblement indifférents voire ouvertement hostiles. Ils les jugent infondés épistémologiquement en même temps qu'attentatoires à leur propre intégrité institutionnelle.

Aux manies comptables des non-initiés - journalistes, bureaucrates, institutions internationales, etc - ils opposent le capital d'un prestige fondé sur la préservation collégiale de modes de production d'une qualité qu'ils jugent intangible. Les rites d'adoubement des nouveaux membres dans le club exclusif que forme la communauté académique où les patriciens reconnaissent les leurs et dont ils tiennent les allogènes à distance, assurent donc la coexistence pacifique et la coopération entre égaux plutôt que la concurrence caractéristique du monde des aspirants. Fondés sur des affinités électives entre élites, dédaigneux du tout-venant académique, sûrs de la valeur intrinsèque de leurs produits - publications, formations, diplômés - et de la vulgarité de la concurrence, les patriciens s'interrogent peu sur la pertinence de leur contenus pour leurs publics. Au contraire des aspirants qui cherchent à coller à la demande d'excellence, ils sont résolument attachés à une économie d'offre dont ils se jugent seuls qualifiés à maîtriser la qualité.

Les patriciens cherchent à résister aux perturbations induites par des politiques qui pourraient affecter leur prééminence traditionnelle dans leur sphère d'action, et en particulier à l'introduction d'outils analytiques de performance qui pourraient introduire un doute sur leur valeur honorifique et affaiblir la capacité de soutien de leurs réseaux sociaux.

### ***Les missionnaires***

Les missionnaires disqualifient l'idée même de prestige et dénoncent la dangerosité du principe d'excellence. Ils ont une vision égalitaire d'une mission de service public assurée par des institutions formées de personnels soumis aux mêmes statuts et réglementations et offrant



des prestations de même nature dans un esprit désintéressé. Le prestige leur est donc une valeur étrangère. Quant à la quête d'excellence sur critères impersonnels et a-contextuels, elle ne peut selon eux qu'exacerber une concurrence coûteuse pour des bénéfices sociaux contestables, qui ne peuvent que creuser les inégalités et nuire à la mission intégrative de l'éducation. Les missionnaires imputent la variabilité sociale de la valeur honorifique des établissements au jeu de variables exogènes comme le lieu d'implantation ou la sélectivité sociale des recrutements, qui affectent tout à la fois l'image de l'établissement et les performances de ses étudiants, et qui ne dit donc rien des qualités intrinsèques de leur activité. Les missionnaires se font les chantres des vertus de la continuité du service public d'enseignement supérieur. Ils refusent de considérer les tâches de formation visant l'insertion professionnelle de jeunes sur leur marché du travail local comme un métier spécifique ou comme le « sale boulot » d'un monde universitaire dont la noblesse se consacrerait à la recherche. Il importe donc de n'en dégrader aucune par des outils de mesure qui creuseraient les écarts entre ressources affectées à des missions de service public non hiérarchisables. Ils se montrent en conséquence réticents à des dispositifs d'évaluation et de financement appuyés sur l'évaluation hétéronome de leur production, qui ne rendraient pas justice à la variabilité des missions des universitaires selon les publics qu'ils recrutent et auxquels ils veillent à ajuster leur offre.

### Les appariements entre dimensions honorifiques et instrumentales de la qualité

Au concret, les positionnements des établissements en termes de qualité s'associent-ils à des modes particuliers de fonctionnement? Les arrangements internes qui les gouvernent diffèrent-ils selon le type d'attention qu'ils portent et que leur environnement physique et institutionnel leur permet de porter aux dimensions de l'excellence et du prestige? L'hypothèse est plausible et testable. Tels outils de gouvernance interne peuvent soutenir ou faire obstacle à tel positionnement stratégique, permettre ou empêcher l'établissement d'allouer son attention à telle ou telle dimension honorifique de la qualité. Les organisations sont tyranniques, car ce sont des ensembles sociaux et humains lestés de fortes inerties, chargés de jeux politiques et émotionnels entre acteurs, inscrits dans des postures cognitives, culturelles et normatives qui leur donnent une sensibilité et une réactivité inégale aux modifications des environnements dans lesquelles elles opèrent.

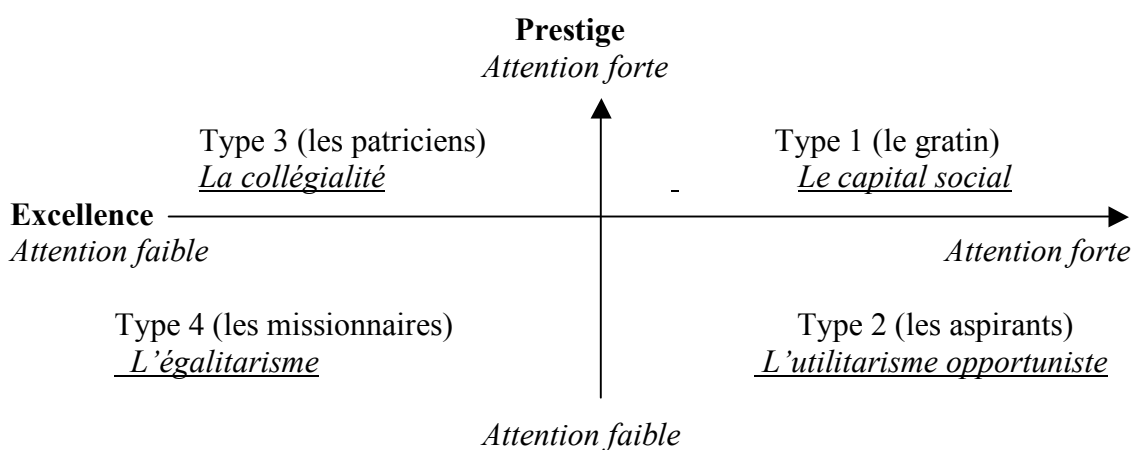


Tableau 2. Typologie de l'instrumentation organisationnelle des établissements en fonction de l'attention qu'ils portent aux deux dimensions honorifiques de la qualité

### *Le capital social*

Les établissements du gratin associent une attention stratégique forte à la poursuite de l'excellence *et* du prestige. Leur mode de fonctionnement les rapproche de la bureaucratie organique identifiée par Burns et Stalker (1961). Néanmoins ils s'en distinguent par un trait : en termes d'instrumentation organisationnelle, leur capital social leur permet de jouer à un très haut niveau d'une tension productive entre les sphères apparemment opposées du professionnel et de l'administratif d'une part et de l'individuel et du collectif d'autre part.

Leur rationalisation administrative est certes poussée. Elle fait appel à un outillage gestionnaire moderne et étendu qui mobilise des métiers, des process et des procédures allant de la communication externe aux achats, en passant par l'administration des programmes de formation et de recherche, le contrôle financier ou encore la recherche de financements auprès de publics divers, anciens élèves, organismes publics nationaux et internationaux, entreprises. Pour autant la rationalisation administrative n'impose pas sa chape de plomb à une logique d'action de type professionnel, bien au contraire. Elle entretient le court terme et les affaires courantes sans pour autant marginaliser la veille et l'anticipation stratégiques de moyen terme. La gouvernance légitime et garantit la légitimité prioritaire de la sphère académique, de ses représentants, de ses références en termes de qualité et d'idéaux. Du coup les normes professionnelles sont explicitement intégrées dans l'organisation bien qu'elles y soient exogènes, et s'expriment sur des scènes de débat à tous les niveaux et sur la plupart des thématiques qui comptent. Ces contre-feux évitent des travers communs à la bureaucratie comme la centralisation effrénée ou les effets de silos et permettent de maîtriser le risque que l'horizon de gestion de l'organisation échappe au contrôle de ses clients internes. Le recours à des procédures et l'exigence de conformité aux règles n'empêchent pas l'esprit d'entreprise, cela à tous les étages. Des normes partagées et souvent implicites régulent les marges de jeux et le contenu des rôles entre le centre et la base, entre la sphère administrative et la sphère académique. Il existe une régulation sociale légitime par des règles qui fondent une connaissance partagée et un espace d'interprétation commun des situations. On sait jusqu'où aller sans aller trop loin, on partage un même langage pour agir, on raisonne de la même manière face aux problèmes, on s'accorde mutuellement confiance.

Une forte pression à jouer collectif s'exerce en outre sur les composantes, départements, centres de recherche, membres du corps académique. En effet, l'appartenance de ses composantes à une institution du gratin leur offre la ressource considérable d'une marque notoire. Mais elle induit en retour une obligation de résultat, qui, au-delà des obligations formelles, repose sur la perception partagée du devoir moral de contribuer au bien collectif, de l'enrichir et de le cogérer avec les autres membres de la communauté locale d'appartenance qu'est l'établissement. La mutualisation est entretenue par des règles en usage qui font sens pour le corps académique, qu'elle concerne l'allocation de subventions de recherche, la création de chaires ou la promotion de sa réputation.

L'instrumentation conforte les valeurs collectives par ses multiples déclinaisons au niveau micro organisationnel. Elles multiplient en interne les occasions d'interaction sociales sans considération de statut formel - pratiques de thé collectif, tours de piste des candidats à un poste, séminaires ouverts, etc. Elles encouragent le développement de communautés denses d'intérêts, notamment entre disciplines différentes. Des recouvrements partiels et des redondances entre composantes tempèrent les effets d'évitement mutuel qui naîtraient d'une emprise trop forte de silos disciplinaires ou de l'appropriation exclusive de thématiques. Les initiatives de création de nouveaux départements ou centres de recherche sont considérées comme normales et saines, et non pas comme de mauvaises manières cachant de sombres intérêts de pouvoir et de mandarinat. Le souci de la carrière future des étudiants fait partie de la contribution normale de chaque enseignant. L'irrévérence est acceptée et même récompensée, pourvu qu'elle soit jugée constructive dans les débats internes. Plus généralement, la pression à jouer collectivement est au cœur de la socialisation. Le capital

social est un bien commun dont la préservation et l'expansion dictent des devoirs qui poussent les composantes individuelles à ne pas se comporter comme des passagers clandestins.

### ***L'utilitarisme opportuniste***

Les *aspirants* portent une attention prioritaire à l'excellence en recourant à un type d'instrumentation organisationnelle dont le vecteur, l'utilitarisme, vise à aligner leurs composantes sur cette nouvelle conception de la qualité. Elle guide les comportements de ses membres par des stimuli financiers directs ou indirects, qui encouragent les contributions individualisées aux objectifs d'excellence définis par des instances d'évaluation et de classification tierces, la performance collective se résumant à la somme des productions individuelles labellisées. L'engagement de *knowledge workers* est réduit aux acquêts. Ils s'achètent sur le marché et y retournent lorsque l'échange marchand est jugé insatisfaisant par l'établissement - performance insuffisante - ou par l'universitaire - capacité de négociateur de meilleures conditions salariales. Car aucune loyauté n'est requise hors des clauses du contrat de travail. L'activité de recherche vise à améliorer un score individuel et collectif qui définit la valeur de marché de l'établissement et de ceux qui y contribuent. La finalité de connaissance importe moins que la cote du support de publication. L'instrumentation comptabilise ex post, elle ne stimule pas l'inventivité ex ante. L'exploitation de la science normale prévaut sur l'activité d'exploration. L'interdisciplinarité est indiscipline, source de risque pour la productivité qui articule la relation entre managers et académiques. Les autres fonctions constitutives des missions traditionnelles de l'enseignement supérieur, comme l'enseignement et la gestion d'équipes ou de programmes, ne sont ni valorisées en termes de récompenses ni recherchées par les académiques.

L'organisation peut-elle engendrer des solutions aptes à contrebalancer la déstructuration interne des finalités d'action, des types de production et des formes de coopération interne, et avec quel effet sur le prestige originel ? En d'autres termes, ce modèle d'excellence est-il soutenable ? Les aspirants peuvent-ils régénérer les contenus en détruisant les bases instrumentales qui ont contribué à leur prestige en fidélisant leur communauté académique et en consolidant ses investissements dans l'invention de contenus et la participation aux processus endogènes de régulation ? L'utilitarisme opportuniste repose sur le pari qu'une institution académique peut être gérée durablement comme un kit, en réduisant l'activité académique à un service marchand articulant intérêt individuel et bien collectif sur les comportements égoïstes de membres polarisés par la réussite matérielle à court terme. Les composantes intermédiaires entre la direction et les individus ne sont ni des instances autonomes de décision et de débat, ni des références identitaires ni des lieux de régulation sociale. Elles se contentent de déconcentrer une gestion administrative que le centre contrôle et subordonne à l'atteinte d'un rang plus élevé dans les classements d'excellence année après année. Les formes de sociabilité sont réduites aux acquêts, mieux elles importent peu. L'évitement mutuel entre disciplines ou départements, l'absence du bureau, voire l'inscription de l'activité dans des institutions tierces sont acceptables pour autant que les produits d'excellence des résultats soit comptabilisables en interne.

L'utilitarisme opportuniste subordonne la sphère professionnelle à la sphère organisationnelle. Sa forme l'apparente au modèle d'organisation mécaniciste ou bureaucratique : forte spécialisation des tâches, standardisation prononcée des procédés, recours à des systèmes de planification, structure administrative élaborée (Burns et Stalker, 1961). Pour autant, bureaucratisme ne signifie pas paralysie. Les aspirants bricolent des solutions au coup par coup à mesure que des déstructurations internes provoquées par une économie de cueillette affectent le tissu social et l'offre de l'établissement. Par exemple, dans les formations continues de haut niveau, en substituant aux ressources humaines permanentes appauvries par les incitations à la publication des enseignants à temps partiel eux-mêmes professionnels, qui

peuvent y trouver des satisfactions d'image. La bureaucratisation supporte une forte centralisation du pouvoir, un autoritarisme qui peut si nécessaire fouler aux pieds l'éthos académique. La procéduralisation construit les contraintes qui permettent d'imposer la marche forcée vers le nouvel horizon de l'excellence. La stratégie appartient à la seule autorité hiérarchique et est mise en œuvre de façon discrétionnaire si celle-ci le juge nécessaire.

### ***La collégialité***

Les patriciens porte une attention prioritaire et soutenue à leur prestige. Leur instrumentation organisationnelle emprunte beaucoup au modèle de la bureaucratie professionnelle (Mintzberg, 1982).

L'établissement est constitué comme une somme de parties autosuffisantes, confiées à la représentation bienveillante d'un *primus inter pares*, et distinctes de la ligne hiérarchique administrative. Les présidences d'établissements et les directions de composantes sont trop démunies de marges de jeu et de légitimité hiérarchique pour imposer sinon penser une ligne stratégique d'ensemble. Elles exercent leurs fonctions selon « un principe du moindre pouvoir » (Karpik, 1995) qui adoucit fortement la contrainte extrinsèque qu'exerce toute organisation sur ses membres, en s'appuyant sur la confiance implicite dans les relations interpersonnelles entre pairs. L'administration, organisée selon une ligne hiérarchique distincte, constitue une fonction subalterne parmi d'autres confiée à de fidèles et braves serviteurs. L'organisation est ainsi conçue comme un contenant mis au service du prestige de ses membres plutôt que comme un principe actif impulsant une dynamique collective.

Faute de finalités collectives partagées, prendre des initiatives dans l'organisation est suspect a priori. Débattre, mettre les cartes sur table, expliciter des différends sur les horizons de l'institution ou sur l'organisation des moyens, négocier sont autant de mauvaises manières. La stratégie en acte résulte donc des mises en forme organisationnelles accumulées au fil de l'histoire – division du travail entre et au sein des composantes, procédures, passe-droits. Elle favorise une politique distributive qui tend à conserver les positions acquises. Les ressources sont allouées en fonction de la hiérarchie acquise du prestige et des statuts. Elles sont éventuellement complétées par les apports propres des universitaires au segment d'organisation où ils officient. La tyrannie des moyens et des traditions est assouplie par des arrangements locaux propres aux composantes. Piloter l'organisation, c'est donc d'abord gérer des incidents.

Le prestige des universitaires dérive d'abord du statut de leur discipline. La communauté de référence est essentiellement disciplinaire, supralocale ou cosmopolite, dépassant largement les frontières formelles de l'établissement ou d'une de ses composantes. C'est l'étendue et la qualité des réseaux professionnels hors de l'institution locale d'affectation plus que d'appartenance qui confère visibilité et puissance à l'institution. Cosmopolite, la collégialité est aussi corporatiste. Le prestige d'une communauté, donc celui de ses membres, découle en large partie du degré d'exclusivité de son contrôle sur la sélection, la formation, le placement et la carrière de ses membres tout au long de leur vie, donc de sa capacité à imposer des critères de distinction sociale et professionnelle dans son domaine nationalement ou internationalement.

En d'autres termes, l'institution locale externalise sa gestion des ressources humaines, sa politique scientifique, les définitions de la pertinence et de l'excellence vers des communautés professionnelles hors ses murs. Elle leur sert de structure d'accueil, agences locales de communautés pour l'essentiel gérées par silo disciplinaire. Chaque profession ou discipline est ainsi gouvernée par des critères foncièrement irréductibles les uns aux autres, qu'il s'agisse du type de recherche, de pédagogie ou de la régulation sociale entre membres. L'institution locale n'a d'autre choix que de faire confiance à la capacité des professionnels

présents en son sein de fournir des ressources en termes d'image et de réputation sur des scènes extérieures plus vastes auxquelles elle n'a pas accès.

Cela ne signifie pas que la notoriété de ces communautés professionnelles soient indépendantes du prestige des institutions existantes. Aussi veulent-elles prendre pied dans les plus établissements les plus prestigieux si elles en sont encore absentes, et, avec les ressources, en particulier politiques, dont elles disposent, résistent-elles aux évolutions qui pourraient affecter l'image des institutions locales les plus prestigieuses où elles sont établies. La collégialité comme règle pour l'action facilite l'alliance de fait entre le local et le cosmopolite, entre l'établissement et la profession. Elle rend possible le gouvernement d'un groupe de pairs en important de l'extérieur des normes de pouvoir légitime, par exemple l'ancienneté et le grade. Elle permet la coexistence de communautés professionnelles différentes en n'imposant pas de critères uniformes et rigides pour arbitrer entre eux.

### *L'égalitarisme*

Les missionnaires accordent peu d'attention au prestige ou à l'excellence comme critère de pertinence de leur activité. D'autres priorités les mobilisent de fait, et elles ne sont pas nécessairement partagées de la même façon par toutes ses composantes, loin s'en faut.

Leur instrumentation partage à première vue plusieurs traits avec celle qu'adoptent les patriciens. L'organisation est subordonnée à la logique professionnelle. L'outillage gestionnaire reste peu investi et n'est guère valorisé. L'autorité hiérarchique est faible, car suspecte par principe. L'organisation fonctionne comme une juxtaposition de silos spécialisés chacun autour d'une fonction ou d'un domaine particulier qui différencient des composantes qui coopèrent peu entre elles de manière directe et spontanée. La coordination entre composantes mobilise de forts coûts de transaction, chacune tendant à ériger sa compétence ou son domaine d'activité en mission essentielle pour le collectif, en mobilisant des argumentations essentiellement normatives. Le centre peine à trancher clairement entre les missions, sauf à moduler à la marge. Tout changement stratégique est perçu comme un risque pour soi et pour l'institution. Comme chez les patriciens, il est très difficile voire impossible de redéployer des ressources à partir d'arbitrages stratégiques qui sont vécus comme des atteintes majeures aux valeurs pour l'action dont les professionnels sont les champions. Les membres tendent à exploiter les biens communs de façon opportuniste, sans trop de ménagement, et sont sujets à dégradation. L'objectif tacite acceptable par tous est de persévérer dans son être. Les composantes évoluent entre confiance et défiance dans un contexte de jeux politiques investis affectivement, qui produisant des formes de décision peu transparentes. Le collectif est centrifuge.

Néanmoins un fait majeur différencie l'instrumentation des missionnaires de la bureaucratie professionnelle qui est la caractéristique des ordres locaux des patriciens. Alors que ces derniers dérivent leur prestige de sources exogènes, tenant à l'appartenance de leurs membres à des professions fortement constituées à un niveau supra-local, les priorités des missionnaires sont formulées par des professionnels dont les références sont endogènes à l'institution locale. Les professionnels localistes tirent leur compétence d'apprentissage sur le tas et d'expériences mal transposables ailleurs, formateurs de savoir-faire ou de solutions ad hoc dans des réseaux fonctionnels locaux. Leur mobilité entre domaines ou tâches est limitée, ce même à l'intérieur d'un même établissement. Leur pouvoir tient à leur maîtrise des fonctions qui comptent localement pour telle ou telle mission.

La faiblesse du gouvernement collectif interdit qu'aucun arbitrage fort n'émerge spontanément et ne soit consensuellement toléré. Du coup, l'instrumentation accentue la déconnection de l'établissement, appauvrit son écoute des évolutions de la société, de la concurrence et de la demande de formation et de recherche, même si certaines de ses composantes sont enchâssées dans des réseaux dont la pertinence et le renouvellement sont

parfois problématiques. A chacun son domaine d'action en interne, à chacun son réseau local plus ou moins actif, à chacun sa solution pour le collectif, à chacun son agenda. L'égalitarisme est un mode d'instrumentation qui alloue à chacun une même priorité de traitement, même si des différences subtiles ou informelles peuvent s'installer, cette allocation se faisant sans référence explicite à des critères de choix, comme si une priorité en valait bien une autre, le tout en respectant le maintien de niches routinières spécialisées auxquelles est consentie de fait une autonomie fonctionnelle poussée.

### Conclusion

Les descriptions typiques que nous proposons doivent naturellement s'entendre comme « accentuations unilatérales de la réalité », c'est-à-dire qu'elles négligent les tensions entre types qui se développent au sein des établissements concrets. Elles négligent en particulier ce que ces tensions et leurs modes de résolution peuvent devoir, à l'intérieur d'un établissement, aux rapports de pouvoir entre disciplines, comme aux rapports entre les objectifs poursuivis par la présidence et les valeurs et normes prévalentes parmi les personnels académiques<sup>3</sup>. On peut cependant penser que chaque type tend à affecter les valeurs propres de ses membres, par socialisation interne, mais aussi, à travers les recrutements et mobilités diverses, par des appariements affinitaires entre types d'établissements et types d'universitaires. Ce phénomène ne peut que s'accroître avec le développement de stratégies de ressources humaines actives au sein d'établissements dont les moyens d'attirer à eux des universitaires conformes à leurs valeurs et objectifs se sont accrus.

Reste à savoir comment chacun de ces types se comportera en dynamique. Les patriciens et les missionnaires seront-ils condamnés à la disparition dans les limbes de la médiocrité ? Les aspirants parviendront-ils à surmonter les obstacles sur le chemin vers le dessus du panier ? Ces derniers parviendront-ils à conserver la double préoccupation qui fonde leurs *capacités* ? On peut penser que, du poids et de la forme des incitations à l'*excellence* en particulier, dépendra la capacité des divers types que nous avons décrits à résister à leur alignement au long d'une échelle unidimensionnelle.

### Références bibliographiques

- Bleiklie, I. (2008). « Excellence and the Diversity of Higher Education Systems », Papier présenté à la 21<sup>ème</sup> conférence annuelle de CHER, *Excellence and Diversity in Higher Education. Meanings, Goals and Instruments*, Università degli studi di Pavia, Sept. 11-13 2008.
- Brewer, D.J., Gates, S.M. & Goldman, C.A. (2009 [2002]). *In Pursuit of Prestige. Strategy and Competition in US Higher Education*. New Brunswick and London : Transaction publishers.
- Brunsson, N. & Jacobsson, B. (2002). *A World of Standards*, Oxford, Oxford University Press.
- Burns, T. & Stalker, G.M. (1961). *The Management of Innovation*, Oxford : Oxford University Press.
- Cret, B. (2007). *Émergence et concurrence des labels d'accréditation*, thèse de doctorat non publiée, Sciences Po Paris : France.
- Djelic, M.-L. (2006). Marketization : From Intellectual Agenda to Global Policy-making. In Djelic, M.-L. & K. Sahlin-Anderssen, *Transnational Governance : Institutional Dynamics of Regulation* (pp. 53-73). Cambridge: Cambridge University Press.

---

<sup>3</sup> C'est en particulier l'objet du projet ANR PrestEnce que d'explorer ces dimensions.

- Eymard-Duvernay F. & Marchal E. (1997). *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris : Métailié.
- Karpik, L. (1989). L'économie de la qualité, *Revue française de sociologie*, 30/2, 187-210.
- Karpik, L. (1995). *Les avocats. Entre l'Etat, le public et le marché. XIX-XX siècles*, Paris : Gallimard.
- Karpik, L. (1996). Dispositifs de confiance et engagements crédibles, *Sociologie du travail*, vol.38/4, 527-550.
- Le Galès P. & Lascoumes P. (Eds.). (2005). *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses Universitaires de Sciences-Po.
- March, J.G. (1962). The Business Firm as a Political Coalition, *Journal of Politics*, 24 : 662-678.
- Merton, R. K. (1973 [1960]). 'Recognition and Excellence'. Instructive Ambiguities. 1<sup>ère</sup> publication in A. Yarmolinsky (Ed.), *Recognition of Excellence* (pp. 419-438). New York: The Free Press. Nouvelle édition in Merton, R. K. *The Sociology of Science. Theoretical and Empirical Investigations*. Chicago : University of Chicago Press.
- Michaud, C. & Thoenig, J.C. (2009). *L'organisation et ses langages : Interpréter pour agir*. Québec : Presses universitaires de Laval.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique de l'organisation*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Musselin, Ch. (2005). *Le marché des universitaires. France, Allemagne, Etats-Unis*. Paris : Les Presses de Sciences Po.
- Musselin, Ch. (2001). *La longue marche des universités*, Paris : PUF.
- Musselin, Ch. & Paradeise, C. (2009). France : From Incremental Transition to Institutional Change. In C. Paradeise, E. Ferlie, I. Bleiklie & E. Reale, *University Governance: Western European Comparative Perspectives* (pp.21-50). Dordrecht : Springer publishing company.
- Paradeise, C. & Thoenig, J.C. (2005). Piloter la réforme de la recherche, *Futuribles*, 306, 21-40
- Paradeise, C., Reale, E., Goastellec, G. & Bleiklie, I. (2009). Universities Steering between Stories and History. In C. Paradeise, E. Ferlie, I. Bleiklie & E. Reale, *University Governance: Western European Comparative Perspectives* (pp.227-246). Dordrecht : Springer publishing company.
- Porter, T. (1995). *Trust in Numbers: The Pursuit of Objectivity in Science and Public Life*, Princeton, NJ, Princeton University Press.
- Power, M. (1997). *The Audit Society*, Oxford : Oxford University Press.
- Serow, R. 2000. Research and Teaching at a Research University. *Higher Education*, 40, pp.449-463.
- Terresac, G. de (1992). *L'autonomie dans le travail*. Paris : PUF.