



**HAL**  
open science

# Pour une approche instrumentale du développement stratégique des organisations publiques : le cas d'une université française pluridisciplinaire de taille moyenne

Hervé Goy

► **To cite this version:**

Hervé Goy. Pour une approche instrumentale du développement stratégique des organisations publiques : le cas d'une université française pluridisciplinaire de taille moyenne. *Politiques et Management public*, 2008, 27 (4), pp.63-85. halshs-00675775

**HAL Id: halshs-00675775**

**<https://shs.hal.science/halshs-00675775v1>**

Submitted on 1 Mar 2012

**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.

## POUR UNE APPROCHE INSTRUMENTALE DU DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE DES ORGANISATIONS PUBLIQUES : LE CAS D'UNE UNIVERSITÉ FRANÇAISE PLURIDISCIPLINAIRE DE TAILLE MOYENNE <sup>1</sup>

Hervé GOY<sup>2</sup>

### Résumé

*Depuis plusieurs années, le paysage de l'enseignement supérieur français connaît des évolutions décisives. En particulier, après avoir du faire face à un changement organisationnel majeur à partir de 2005 (dans le cadre du processus européen d'harmonisation des diplômes ayant conduit à la mise en œuvre du système Licence – Master – Doctorat), les universités sont actuellement interpellées sur l'évolution de leurs pratiques de gestion (en termes de budget global, de pilotage des ressources humaines, de gestion patrimoniale) comme elles l'ont été début 2008 s'agissant de leurs mécanismes de gouvernance (et en particulier de la rénovation de leur conseil d'administration). Dans ces conditions, l'analyse des universités, considérées comme champ de recherche à part entière des sciences de gestion, constitue à la fois une opportunité significative pour interroger à nouveau le thème de la politique générale, ainsi qu'une occasion de se réapproprier, en tant que stratégestes, la question du gouvernement des organisations publiques.*

*Si la poursuite de la mise en œuvre de la loi du 10 août 2007 (relative aux libertés et responsabilités des universités) ne manquera pas d'orienter le développement à venir des organisations publiques universitaires, une question préalable se pose néanmoins dès à présent : comment caractériser la stratégie d'un établissement d'enseignement supérieur ? C'est sous l'angle de l'étude des interactions entre instrument de gestion (le contrat quadriennal d'établissement) et organisation publique (le cas d'une université française pluridisciplinaire de taille moyenne) que le présent article envisage la question de la qualification du management stratégique universitaire.*

### Mots-clés

*Stratégie, instrument de gestion, université, gouvernance.*

---

<sup>1</sup> Cet article a bénéficié du soutien du programme "Atouts pour publier" développé par la FNEGE en 2008.

<sup>2</sup> Université de Lyon - COACTIS

Maître de Conférences des Universités - 34, rue Francis Baulier, 42023 Saint-Étienne Cedex 2 – herve.goy@univ-st-etienne.fr

*« Au moment de faire face au choc du présent, le brillant passé de l'enseignement supérieur français est devenu un lourd handicap. Faute d'anticipation, l'université s'étiole ; elle éparpille ses ressources et ses forces. Le retard s'accroît, lourd de conséquences pour la capacité de recherche et d'innovation de la France. Dans ce triste constat, l'Etat porte sa part de responsabilité » (Dhainaut et al., 2007).*

## **Introduction**

Classement de Shangai, harmonisation européenne des diplômes (LMD), mise en œuvre de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF), nouvelle loi sur les libertés et responsabilités des universités (LRU)... Depuis quatre ans, le paysage de l'enseignement supérieur français connaît des évolutions décisives. Tous les EPSCP (établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel) ne sont pas concernés au même titre par ces tendances. En particulier, après avoir du faire face à un premier changement organisationnel majeur à partir de 2005 (mise en œuvre du système LMD), les universités sont actuellement interpellées sur l'évolution de leurs pratiques de gestion (en termes de budget global, de pilotage des ressources humaines, de gestion patrimoniale) comme de leurs mécanismes de gouvernance (et en particulier de la rénovation de leur conseil d'administration).

Si les notions de projet d'établissement, et plus récemment, de gouvernance, sont maintenant largement diffusées auprès des exécutifs des organisations universitaires, la question de la qualification de la stratégie de ces organismes publics revêt une acuité toute particulière pour le chercheur en management. Toutes les universités ont-elles une stratégie ? Comment les caractériser face à la diversité des situations envisageables (au regard de leur histoire, de leurs valeurs...) ? Ces questionnements interviennent à une période où les universités françaises n'ont sans doute jamais tant perçu les enjeux concurrentiels liés à leur développement.

Dès lors, le contexte actuel nous invite à l'examen du développement stratégique des organisations d'enseignement supérieur. En particulier, partant de la nécessité de caractériser l'étude du management stratégique universitaire, nous traiterons dans cette contribution de la question suivante : en quoi l'examen du contrat quadriennal d'établissement permet-il de spécifier une stratégie universitaire ? Les éléments que nous avancerons en réponse s'appuieront préalablement sur une revue des travaux antérieurs traitant des universités, et que nous aborderons en première partie. La thématique de l'acuité du questionnement stratégique pour les universités françaises sera ensuite développée. Au final, c'est sur la base d'une approche instrumentale du contrat d'établissement que nous envisagerons la caractérisation d'une stratégie universitaire, à partir de l'étude d'un cas d'établissement pluridisciplinaire de taille moyenne.

**L'université,  
grande  
absente de la  
recherche en  
management  
stratégique ?**

Bien qu'apparaissant relativement peu dans la littérature en gestion, les universités ont toutefois constitué le champ (voire l'objet) d'un certain nombre de recherches que nous rappellerons dans un premier temps. Cette rapide revue nous engagera, par la suite, à définir notre approche de la notion de stratégie, en référence à une série de développements récents.

***Une revue de littérature des travaux en management sur l'université***

Dans la littérature managériale internationale, il est possible de recenser un nombre significatif de recherches focalisées sur le champ de l'enseignement supérieur. Citons à titre d'exemple le numéro spécial de la revue *Organization* qui regroupait notamment, en 2001, une série de contributions sur l'évolution du modèle universitaire anglo-saxon (Awbrey et Awbrey, 2001 ; Delanty, 2001). Pfeffer et Fong (2004) ont, pour leur part, abordé la question du "business" des *business schools* américaines. De même, un récent article de *La Revue des Sciences de Gestion* traitait-il de l'efficacité du conseil d'administration en tant que mécanisme de gouvernance dans les organisations universitaires en Belgique (Mpasinas et Finet, 2007).

En France, les travaux les plus directement liés à l'étude des universités semblent être, pour l'essentiel, le fait de politologues et de sociologues, au nombre desquels figurent en particulier Christine Musselin et Erhard Friedberg (tous deux membres du *Centre de Sociologie des Organisations*). Citons à titre d'illustration l'ouvrage collectif réunissant les contributions d'un colloque en matière de comparaison internationale de systèmes d'enseignement supérieur (Friedberg et Musselin, 1992), l'ouvrage traitant des évolutions des universités françaises (Musselin, 2001), ou bien encore le travail doctoral mené sur les dimensions politiques des universités françaises (Mignot-Gérard, 2006). Notons par ailleurs le dossier paru dans la revue *Sciences de la Société* en 2003, sur le thème des universités à l'heure de la gouvernance. Evoquons, pour finir, le récent ouvrage de Musselin (2008) concernant l'analyse de la population des universitaires.

De surcroît, il convient de souligner la publication de plusieurs travaux plus particulièrement ancrés dans diverses disciplines de la gestion, et publiés pour la plupart dans la *Revue Française de Gestion* : les enjeux du développement des cursus en alternance dans l'enseignement supérieur de management (Besson, Collin et Hahn, 2004) ; l'étude des processus de recrutement et de promotion des femmes à l'Université française (Pigeyre et Valette, 2004) ; les problèmes posés par la gouvernance des académiques dans le cadre de leurs missions universitaires (Tapie, 2006) ; l'effet du développement du financement privé de la recherche sur les activités de création et de diffusion de connaissances (Créplet, Kern et Schaeffer, 2007) ; l'approche comparée entre la France et le Québec du choix des indicateurs de performance des activités universitaires (Mailhot et Schaeffer, 2009). S'agissant plus

---

particulièrement de l'étude du lien entre stratégie et université, trois séries de références sont à souligner :

- Les travaux de Gioia et Chittipeddi (1991), Gioia et al. (1994) et Gioia et Thomas (1996) sur le processus de changement stratégique au sein de l'université de l'Etat de Pennsylvanie, partant du constat selon lequel les processus à l'œuvre dans la compréhension, l'acceptation et l'institutionnalisation d'une nouvelle réalité organisationnelle au cours d'un changement stratégique ont insuffisamment été étudiés. Dès lors, ces auteurs ont développé leur question de recherche auprès d'une organisation ayant comme caractéristiques prédéfinies des stratégies et des structures peu évolutives, dans une période de réorientation des institutions d'enseignement supérieur induisant des types de changement non conventionnels, en réponse à un nouvel environnement compétitif. C'est du point de vue de la symbolique, de la construction de sens et de l'influence des processus visant à créer et légitimer le sens du changement que la problématique du changement stratégique à l'université a été développée.
- L'article de Thys-Clément et Wilkin (1998), qui visait à étudier la capacité de 18 universités européennes (dont deux françaises) à faire émerger des stratégies et à les mettre en œuvre<sup>3</sup>. Tous les répondants à leur enquête déclaraient disposer d'un plan à long terme à caractère explicite, matérialisé par un document écrit à visée plus souvent incitative ou indicative que normative. L'application des priorités stratégiques des établissements interrogés relevait en large majorité du modèle de la décision collégiale, fondé sur la discussion et la recherche de consensus (avec la participation active des niveaux intermédiaires représentés par les facultés et les départements). Au final, la compréhension de la prise de décision stratégique dans les universités étudiées relevait d'un pluralisme de modèles : plutôt contingent concernant la diversité des situations (type d'université, structure de la population étudiante, localisation géographique) ; politique et interprétatif (au sens de Karl Weick) s'agissant de la nature des systèmes d'influence (autorité de tutelle et normes professionnelles en particulier) ; à tendance rationnelle et interprétative, enfin, s'agissant du niveau de formalisation des stratégies.
- La communication de Bréchet (2004) à la 13<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS<sup>4</sup>, laquelle s'appuyait sur l'expérience d'une démarche projet conduite dans une grande université multidisciplinaire. L'étude du projet d'établissement, envisagé comme dispositif de rationalisation de l'action collective, s'inscrivait plus largement dans le cadre d'une réflexion sur la place du projet comme fondement d'une théorie stratégique de l'action collective. La conclusion s'orientait, en particulier, « *vers le constat qu'un dispositif de management qui ne fonde pas ses préoccupations sur des normes exogènes aux régulations qu'il assiste et/ou qui ne s'appuie pas sur un réel pouvoir managérial, peine à s'extraire du jeu organisationnel* ».

---

<sup>3</sup> Cet article est paru dans la revue du programme de l'OCDE sur la gestion des établissements d'enseignement supérieur (IMHE).

<sup>4</sup> Association Internationale de Management Stratégique.

Cette revue des principaux travaux établis en matière de recherche sur les universités, notamment en France, atteste de l'intérêt significatif porté au développement des systèmes d'enseignement supérieur en général. Dans le contexte récent, c'est spécifiquement de la question de l'observation, ainsi que de la caractérisation, des politiques universitaires que nous traiterons dans le prolongement de cet article.

### ***Précisions sur notre approche du management stratégique universitaire***

Notre ambition, dans cette contribution, vise à étudier plus en profondeur ce que Mallet, Balme et Richard (2005) ont qualifié de "management universitaire", en particulier du point de vue de la capacité des projets d'établissement à révéler la stratégie des universités. Ce projet peut sembler ambitieux, ne serait-ce qu'au regard de la variété des 83 universités que compte la France à ce jour. Précisons d'emblée que de notre point de vue, il n'existe pas de modèle canonique d'université, pas plus que d'orientation stratégique plus spécifiquement adaptée à ce type d'organisations pluralistes en toutes circonstances (au sens de Denis, Lamothe et Langley, 2001<sup>5</sup>). C'est pourquoi, les développements qui vont suivre reposent sur notre représentation de la question du management stratégique à l'université, fondée sur notre expérience actuelle au sein de l'exécutif (en qualité de vice-président en charge des finances) d'une université pluridisciplinaire de taille moyenne.

En termes méthodologiques, cette posture tend à s'apparenter à une forme particulière de recherche action, dès lors qu'elle permet « *de changer la réalité sociale, et de produire des connaissances sur ces changements* » (Allard-Poési et Perret, 2003, p.87). Ce faisant, la singularité de notre démarche réside dans la nature de notre terrain de recherche, qui se confond avec notre environnement professionnel direct, induisant potentiellement un risque de dissonance cognitive. Cette posture méthodologique n'est cependant pas sans évoquer le statut d'observateur-participant dans les travaux de Gioia et al. (1994), pour qui « *the actor-observer's role allowed him to get as close as possible to the data, so that he had direct experience with the knowledge structures of the participants ; it provided information, meanings, and perspectives unattainable otherwise* ». En adaptant la réflexion de Fontaine et Spencehauer (2005) au management des universités, il est possible de s'interroger sur la pertinence de la prise de responsabilités institutionnelles comme posture d'analyse. Comme eux, on peut considérer qu'il s'agit potentiellement d'un enrichissement méthodologique : « *une immersion institutionnelle prolongée [...] permet des investigations souvent interdites au chercheur dans le cadre de démarches plus académiques. Du coup, elle peut apporter une vision plus aiguë de certaines caractéristiques des dispositifs d'action, des représentations d'acteurs, des outputs* ». On évoquera finalement les

---

<sup>5</sup> Pour ces auteurs, les organisations caractérisées par des objectifs multiples, des lieux de pouvoir diffus et des processus de travail reposant sur des connaissances spécifiques, sont qualifiées de "pluralistes".

---

propos de Musselin (2001, p.15) qui, tout en regrettant le faible traitement des universités françaises comme véritable objet de recherche par les chercheurs universitaires, rappelle que « *le risque de proximité avec l'objet observé n'est pas plus grand quand un universitaire regarde ses collègues que lorsqu'il travaille sur les classes moyennes (auxquelles il appartient tout autant) ou que lorsqu'une femme sociologue analyse la situation des femmes actives* ».

Il nous reste à préciser notre acception de la notion de stratégie applicable au champ universitaire, dans un contexte académique marqué par une série de questionnements récurrents sur l'ontologie du domaine (Lorino et Tarondeau, 1998 ; Hambrick et Fredrickson, 2001 ; Brechet et Desreumaux, 2004 ; Hafsi et Thomas, 2005 ; Martinet, 2006 ; Farjoun, 2007). En référence aux travaux de Nag, Hambrick et Chen (2007), on notera qu'il existe probablement « *un fort consensus implicite à propos de l'essence du champ [de la stratégie], bien que sa définition formelle ne soit pas sans ambiguïté* ». L'analyse lexicale de 385 résumés d'articles identifiés comme traitant de management stratégique, publiés dans *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review* et *Administrative Science Quarterly* par intervalles de cinq ans entre 1980 et 2000, leur a permis d'isoler six mots-clés constitutifs, selon eux, d'une définition implicite du champ de la stratégie : « *the field of strategic management deals with (a) the major intended and emergent initiatives (b) taken by general managers on behalf of owners, (c) involving utilization of resources (d) to enhance the performance (e) of firms (f) in their external environments* ». Il est intéressant de relever, en particulier, la proximité conceptuelle qui relie l'acception de Nag, Hambrick et Chen d'une part, des éléments apportés en leur temps par Tabatoni et Jarniou (1975) en matière de définition du champ stratégique : la distinction entre stratégies internes et externes, le choix de critères de décisions considérées comme stratégiques, le caractère planifié ou au contraire ne résultant pas d'une action volontaire du développement organisationnel, sont autant d'éléments de convergence entre deux approches que trente-deux années séparent... Ce constat n'est pas sans rappeler l'argumentation de Martinet (2006, p.108), pour qui « *le champ du management stratégique n'a pas échappé, a contribué même, à l'explosion lexicale et parallèlement au délitement sémantique de son objet central : le concept même de stratégie. Combien de travaux depuis trente ans l'ont obscurci alors qu'il avait été parfaitement défini [...] par Tabatoni et Jarniou, qu'il est essentiel de citer encore* ». Souscrivant à ces propos, c'est par conséquent cette conception de deux des auteurs majeurs du développement de la gestion en France que nous retiendrons comme approche de la stratégie, et sur laquelle nous appuierons notre analyse en deuxième partie.

**L'acuité du questionnement stratégique pour les Universités françaises**

Les transformations que connaît l'Université française dans la période actuelle vont nécessairement engager de profondes évolutions structurelles à moyen terme. Nous tenterons de retracer dans cette seconde partie le fil qui lie la politique d'établissement aux enjeux stratégiques pour les universités, par le biais des nouvelles règles de gouvernance.

### **De la politique d'établissement à la gouvernance**

L'étude des dispositifs de gestion stratégique des universités nous semble d'autant plus pertinente en 2009, que le contexte actuel est marqué par la mise en application de la loi du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU), qui octroie des prérogatives de gouvernance et d'autonomie élargies aux présidents et à leurs équipes. Comme le soulignent Padis, Lichtenberger et Macron (2007), « *l'autonomie suppose une volonté locale d'agir et même une vision stratégique définie pour chaque université. Cette capacité stratégique existe-t-elle ?* »

Comme le précisait déjà Fort (2003), « *être autonome n'a de sens que si l'on est capable d'élaborer soi-même ses choix stratégiques* ». C'est sans doute avec l'introduction de la politique contractuelle, au début des années 1990, que les universités sont devenues un acteur central de l'enseignement supérieur et de la recherche (au détriment des logiques facultaires et disciplinaires qui prévalaient très largement jusqu'alors). Pour Musselin (2001, p.15), « *c'est tout le système universitaire français qui s'en est trouvé ébranlé et redéfini* ». Les contrats quadriennaux d'établissement (CQE) ont, en effet, conduit les universités à définir les grandes lignes d'une stratégie de développement pour se projeter vers un horizon de quatre ans. De surcroît, comme le souligne Fort (*op. cit.*), on peut considérer que « *le projet d'établissement est le fondement sur lequel repose la politique contractuelle* ».

Pour autant, toutes les universités sont aujourd'hui signataires d'un contrat d'établissement avec le ministère de tutelle. Est-ce à dire que toutes les universités développent de véritables stratégies ? Pour Rose (2003), la situation est loin d'être homogène : « *si certaines universités peuvent être considérées comme de véritables établissements ayant une réelle capacité politique de décision et de mise en cohérence, d'autres continuent à n'être que des structures d'arbitrages d'intérêts locaux* ». D'après cet auteur, trois indices peuvent marquer l'existence d'une politique d'établissement : tout d'abord, la capacité à définir et faire respecter des priorités ; ensuite, la mise en place de procédures de gestion internes susceptibles de favoriser l'évolution et la dynamisation des composantes ; enfin, l'acceptation et la reconnaissance d'une certaine unité. Si les conditions d'existence d'une politique d'établissement ne sont pas aisées à remplir<sup>6</sup>, le développement de la politique contractuelle constitue néanmoins l'un des éléments propices à l'affirmation d'une stratégie universitaire. Le mode de gouvernance retenue en termes de modèle de prise de décision en est un autre, ce qui ramène notre propos à l'un des volets de la LRU : la mise en place d'une nouvelle gouvernance, condition préalable à l'exercice de responsabilités élargies.

---

<sup>6</sup> Rose (2003) identifie en particulier deux obstacles à l'affirmation d'une politique d'établissement : la pluralité des pouvoirs (caractérisée par une multiplicité de niveaux et lieux de décision) d'une part, et le poids préservé des logiques facultaires et disciplinaires d'autre part.



La loi du 10 août 2007 impose en effet la reconfiguration du périmètre du conseil d'administration (CA) des universités : de 30 à 60 dans la loi de 1984, le nombre de membres élus passe de 20 à 30 dans le nouveau dispositif. Cette modalité, visant à resserrer la taille d'un conseil aux attributions par ailleurs élargies, est nécessairement envisagée différemment selon les universités. A compter de sa promulgation, la loi donnait six mois aux universités pour décider du nouveau périmètre de leur CA. Cette disposition a, par conséquent, conduit l'ensemble des établissements à adapter la taille de leur nouveau CA, comme en atteste le tableau présenté ci-après<sup>7</sup>.

**Tableau 1 - La nouvelle gouvernance des universités**

<b>DOMINANTE</b>	<b>UNIVERSITÉS</b>	<b>PÉRIMÈTRE DU NOUVEAU CA</b>
Sciences et/ou Santé	LILLE 1	27 membres
	PARIS 6 ; PARIS 7	28 membres
	AIX-MARSEILLE 2 ; BORDEAUX 2 ; LYON 1 ; PARIS 11 ; RENNES 1	30 membres
Pluridisciplinaires avec Santé	BREST	27 membres
	DIJON	28 membres
	AMIENS ; MONTPELLIER 1 ; TOURS	29 membres
	ANGERS ; BESANCON ; CAEN ; CORSE ; LILLE 2 ; NANTES ; NICE ; POITIERS ; ROUEN ; ST-ETIENNE ; VERSAILLES-SAINT-QUENTIN	30 membres
	ANTILLES - GUYANE	42 membres (statut dérogatoire)
Pluridisciplinaires hors Santé	MARNE-LA-VALLEE	24 membres
	BRETAGNE SUD ; EVRY-VAL D'ESSONNE	26 membres
	AVIGNON ; MULHOUSE	27 membres
	ARTOIS ; CERGY-PONTOISE	29 membres
	AIX-MARSEILLE 1 ; AIX-MARSEILLE 3 ; CLERMONT 2 ; LE HAVRE ; LE MANS ; METZ ; TOULON ; LITTORAL ; VALENCIENNES	30 membres
Lettres / Sciences Humaines	PARIS 4 ; RENNES 2	27 membres
	PARIS 3 ; LILLE 3 ; GRENOBLE 3	29 membres
	BORDEAUX 3 ; LYON 2 ; NANCY 2 ; PARIS 10 ; STRASBOURG 2	30 membres
Droit / Sciences Economiques	PARIS 2 ; TOULOUSE 1	29 membres
	LYON 3 ; PARIS 1 ; STRASBOURG 3	30 membres

Le bilan dressé par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, en date du 12 février 2008, faisait état des données suivantes : 50 universités ont opté pour un CA à 30 membres ; 12 universités ont opté pour un CA à 29 membres ; 3 universités pour un CA

<sup>7</sup> Ces informations sont issues des dépêches publiées jusqu'au 11 février 2008 par l'AEF, agence d'informations spécialisées sur l'enseignement supérieur et la recherche notamment.

à 28 membres ; 9 universités pour un CA à 27 membres ; 3 universités ont opté pour un CA à 26 membres ; une université a opté pour un CA à 24 membres.

Ainsi, les 78 établissements listés ont résolument positionné le nombre de leurs élus sur la fourchette haute autorisée par les textes (moyenne = 29 ; écart-type = 1,5). Selon le type d'université concerné (en termes de dominante disciplinaire), au moins deux facteurs peuvent expliquer ce choix : la recherche d'une représentativité (disciplinaire, facultaire) aussi large que possible d'une part, ainsi que le maintien d'une approche collégiale en matière de prise de décision d'autre part. On peut noter que certains établissements ont préféré une solution intermédiaire entre 20 et 30 élus, pouvant en particulier s'expliquer par la volonté de donner une majorité absolue aux enseignants et/ou chercheurs<sup>8</sup>, de réduire autant que possible le nombre de personnalités extérieures et/ou d'optimiser le poids relatif des représentants des personnels BIATOS (bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens et ouvriers de service).

### ***De la gouvernance à la qualification des enjeux stratégiques***

S'il est important de s'intéresser à la manière dont les universités s'organisent (à leur "gouvernement" pris au sens le plus large), la stratégie des établissements publics d'enseignement supérieur ne se réduit néanmoins pas à leurs mécanismes de gouvernance. Afin d'analyser plus avant les éléments constitutifs d'une stratégie universitaire, nous avons convenu de revenir à la définition de Tabatoni et Jarniou, rappelée ci-après en deux temps.

*« Les stratégies externes définissent des modes relationnels avec l'environnement : elles identifient des publics ou mieux, des correspondants auxquels s'adresse l'organisation ; le support et le mode relationnel (transaction, informations, liaisons personnelles ou institutionnelles...) ; l'intensité visée de ces relations ; et le degré d'asymétrie acceptable (effet de domination) ; le degré de coopération admissible dans la définition des modalités rationnelles »* (Tabatoni et Jarniou, 1975, p.66). De ce point de vue, de nombreux sujets interpellent aujourd'hui les décideurs universitaires, au premier rang desquels le président (par le biais de ses liaisons personnelles et institutionnelles<sup>9</sup>) joue un rôle déterminant. Nous citerons en particulier :

- La constitution des Pôles de Recherche et d'Enseignement Supérieur (PRES), à l'égard desquels de nombreux établissements, localisés en périphérie des principaux centres métropolitains, sont appelés à se positionner. Dans la mesure où une quinzaine de PRES semble se structurer en France, et compte tenu de l'internationalisation croissante des systèmes d'enseignement supérieur, la décision pour une université d'exister à l'intérieur ou en dehors d'un PRES aura nécessairement des conséquences

---

<sup>8</sup> Selon le texte de loi, la réunion des collèges A (Professeurs et assimilés) et B (autres enseignants et/ou chercheurs et assimilés) peut en effet compter jusqu'à 14 élus.

<sup>9</sup> On pense en particulier au rôle grandissant joué par la Conférence des Présidents d'Université (CPU).

---

multiples (en termes d'accès aux financements, de carte des formations, d'encadrement doctoral, d'attractivité des enseignants-chercheurs...). En outre, plusieurs modèles de PRES sont actuellement à l'œuvre, allant de la mutualisation de certaines compétences (formation doctorale, valorisation, développement international...) à des projets de fusion d'établissements (comme à Strasbourg ou à Aix-Marseille par exemple).

- La mise en œuvre de la LRU, concernant la conduite du processus d'accès à l'autonomie budgétaire et de gestion des ressources humaines. Le choix du calendrier (20 universités ont accédé aux responsabilités et compétences élargies depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009, et une trentaine sont à ce jour en lice pour bénéficier des dispositions de la LRU à compter de 2010) déclenche en effet un processus relationnel dense avec le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, comme avec divers organismes d'accompagnement (Inspection Générale de l'Administration de l'Education Nationale et de la Recherche, Inspection Générale des Finances, Agence de Mutualisation des Universités et Etablissements,...).
- La contractualisation avec les grands organismes de recherche, en particulier avec le CNRS dans le contexte actuel de reconfiguration des dispositifs d'évaluation comme de répartition des moyens au niveau national (en particulier compte tenu de la création de l'Agence d'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur). Si les directeurs d'Unités Mixtes de Recherche sont de prime abord concernés par les évolutions à venir, ces dernières ne manqueront pas d'impacter également les politiques scientifiques des universités, souvent au cœur des projets d'établissement, en particulier du point de vue de la mise en œuvre d'un budget global de la recherche.
- La recherche d'une relation équilibrée avec les collectivités locales. Au-delà des financements récurrents que la région, le département et/ou la communauté de communes attribuent annuellement aux universités sous forme de subvention de fonctionnement et d'équipement, certaines collectivités souhaitent prendre une place plus importante dans le processus de sélection des projets auxquels elles apportent un soutien financier supplémentaire. Des difficultés interviennent notamment lorsque leur financement s'accompagne d'un transfert de charges de gestion (dans le cadre de programmes régionaux de bourses de mobilité à l'international par exemple), souvent délicat à intégrer pour les établissements à moyens organisationnels constants.

Le second volet de la définition de Tabatoni et Jarniou (1975, p.67) s'intéresse aux stratégies internes, qui « *s'appliquent aux modes de relations à l'intérieur de l'organisation. Elles déterminent par conséquent les principes qui régiront la pratique administrative (sous-système organisation) et ceux qui régiront les pratiques d'animation (sous-système d'animation ou contrôle social)* ». Sur ce plan, les modes relationnels internes aux universités vont être significativement modifiés par l'application de la LRU, s'agissant en particulier des deux aspects suivants :

- Le renforcement du rôle des membres élus au conseil d'administration, compte tenu des nouvelles attributions qui leur sont conférées (définition des modalités de répartition des obligations de service, mise en œuvre de dispositifs d'intéressement). Chacun de ces thèmes touche à l'évolution en cours du statut des enseignants-chercheurs, et confère de fait d'importantes prérogatives aux membres du CA. La modification du mode de scrutin à ce conseil constitue une seconde évolution majeure dans la culture universitaire, dans la mesure où la généralisation du principe de circonscription unique tendra à renforcer la fonction d'administrateur de l'établissement (au détriment de celle de représentant de composante) des futurs élus. L'ensemble de ces perspectives conduira à suivre d'un nouvel œil la nature des relations à venir entre les administrateurs et l'exécutif de direction.
- La consolidation de la logique d'établissement, due pour l'essentiel à la suppression du fléchage des moyens (financiers et en personnels) dans la perspective de la gestion d'un budget global. Dès lors que les créations et/ou transformations de postes ne feront plus l'objet d'attributions spécifiques (aux Instituts Universitaires de Technologie par exemple), de même que les moyens financiers ne seront plus précisément attribués (aux centres de recherche, aux bibliothèques dans le cas des crédits quadriennaux notamment), les présidents d'universités et leurs équipes se verront dotés d'une autonomie très largement renforcée. Ce nouveau contexte ne manquera sans doute pas de redéfinir les modes de relations avec les directeurs d'Unités de Formation et de Recherche (UFR) et d'Instituts d'une part, ainsi qu'avec les responsables d'équipes de recherche d'autre part.

Au regard de cette analyse, chaque université est finalement appelée à définir, plus ou moins délibérément selon ses mécanismes de gouvernance interne comme externe, son propre modèle de développement stratégique, dont la synthèse fait généralement l'objet d'une formalisation dans le cadre des contrats quadriennaux d'établissement. Pour autant, ces derniers proposent-ils un dispositif d'observation privilégié des stratégies universitaires ?

**Le contrat d'établissement : un dispositif pertinent D'observation de la gestion stratégique des universités ?**

Dans ce texte, nous avons délibérément inscrit notre question de recherche dans la perspective de la théorie générale de l'interaction outil de gestion / organisation. Cette option suppose de qualifier l'approche instrumentale du contrat quadriennal d'établissement (CQE), permettant d'en dégager plusieurs conceptions.

#### ***L'approche instrumentale du contrat quadriennal d'établissement***

Selon Moisdon (1997), un outil de gestion correspond à « (...) *tout schéma de raisonnement reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation, et destinées à instruire les divers actes de la gestion* ». En ce sens et dans sa forme la plus répandue, le CQE

regroupe formellement l'ensemble des variables associées à l'exercice des missions traditionnelles des universités : positionnement et évolution des formations ; structuration et orientation des activités de recherche ; développement des actions contribuant à l'insertion professionnelle des étudiants. Le plus communément, la dernière partie du CQE aborde la thématique du pilotage opérationnel des établissements, visant à articuler dans un système cohérent l'ensemble des activités précitées.

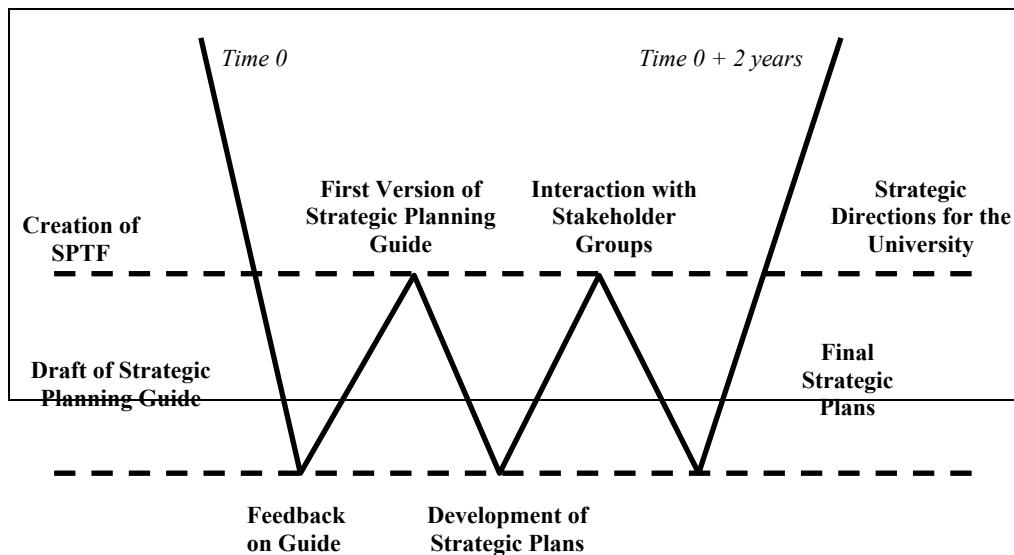
En outre, pour Hatchuel et Weil (1992), un outil de gestion peut être vu comme un ensemble constitué d'un "substrat formel" porteur d'une "philosophie gestionnaire" et d'une "vision simplifiée des relations organisationnelles" :

- le "substrat formel" de l'outil désigne l'ensemble des supports dans lesquels s'incarne l'outil (ce qui se rapproche de la définition des objets de gestion telle qu'énoncée par Moisdon en 1997). Concernant le cas d'une université, il s'agit pour l'essentiel des éléments (tableaux statistiques, bilan social, cartographie des formations et des équipes de recherche...) qui donnent corps au contrat quadriennal ;
- la "philosophie gestionnaire" correspond aux comportements que l'outil est censé promouvoir, en les organisant ou en incitant à leur appropriation. En l'espèce, il s'agirait de donner un sens commun aux actions développées par les acteurs du monde universitaire (a fortiori dans un établissement pluridisciplinaire), mais aussi de permettre le contrôle a posteriori par l'autorité de tutelle des objectifs sur lesquels l'établissement s'était initialement engagé ;
- la "vision simplifiée des relations organisationnelles" invite à distinguer les relations entre les acteurs influencés par l'outil de ses concepteurs et diffuseurs. Dans le milieu universitaire, les personnels concernés plus particulièrement par les prescriptions véhiculées par le CQE sont les principaux responsables de composantes (UFR, Instituts et Services Communs) et de directions administratives (Secrétariat Général, Recherche, Formations, Ressources Humaines, Patrimoine, Systèmes d'Information...). Les concepteurs et diffuseurs du contrat quadriennal sont naturellement l'équipe de direction de l'université, mais aussi les services de la Direction Générale pour l'Enseignement Supérieur et l'Insertion Professionnelle (DGESIP) qui interviennent très largement dans le processus d'élaboration du document.

La référence aux approches de Moisdon, comme d'Hatchuel et Weil, rend en conséquence possible l'appréhension du contrat quadriennal d'établissement comme un outil de gestion des universités. Cette vision s'inscrit d'ailleurs dans le prolongement de travaux antérieurs : le processus de SPTF ("*Strategic Planning Task Force*") analysé par Gioia et al. (1994), de même que la démarche projet dite « Schéma de Développement » étudiée par Bréchet (2004), lesquels s'apparentent tous deux à des formes d'instrumentation de gestion stratégique des organisations universitaires. Ces perspectives renvoient aux conceptions générales de David (1996) - « *un dispositif formalisé permettant l'action organisée* » ou encore de Moisdon (1997) - « *toute formalisation de l'action organisée* » - de la notion même d'outil de gestion. Ainsi, dans le

cadre de leurs travaux, Gioia et al. (1994) ont notamment mobilisé le modèle du « processus de planification stratégique en double W » (figure 1) dans la phase de définition du changement stratégique mené à l'université de Pennsylvanie.

Figure 1 - The Double Strategic Planning Process Model (adapté de Gioia et al., 1994)



Les auteurs soulignent tout particulièrement le bénéfice de l'intégration de cette représentation symbolique : « *the introduction of this symbolic framework removed ambiguity from the committee's understanding of the process whereby strategic planning could be accomplished, and allowed the deliberations to enter a qualitatively different phase* ».

Pour sa part, Bréchet (2004) considère que la démarche projet menée à l'université étudiée pour la période 1999-2003 « *apparaît comme un artefact, une pratique rationalisatrice introduite pour penser et pratiquer la stratégie* ». Dans cette perspective, le Schéma de Développement s'apparente à un dispositif de gestion articulant différents niveaux d'instrumentations : des plans d'actions prioritaires visant la mise en œuvre des grandes orientations transversales de l'établissement ; des protocoles d'action comme instrument majeur du pilotage décentralisé ; des contrats d'objectifs avec les collectivités locales ayant pour objet d'inscrire les partenariats financiers dans un cadre pluriannuel de relations renforcées. L'approche retenue par l'auteur lui permet, au final, d'envisager l'inscription du Schéma de Développement dans l'université étudiée sous l'angle d'un mythe rationnel au sens de Hatchuel (2000, p.37), dont il s'agirait d'analyser les jeux de régulation entre acteurs (parties prenantes internes, ubiquistes ou externes) engagés par son déploiement.

---

Si l'appréhension du contrat quadriennal d'établissement en tant que dispositif de gestion stratégique des universités nous paraît ainsi défendable, dans quelle mesure cependant les données observables par ce prisme peuvent-elles révéler les pratiques stratégiques des universités ?

### ***Le cas d'une université pluridisciplinaire de taille moyenne***

C'est au début des années soixante que se sont développées dans l'une des 10 premières agglomérations de France les premières filières d'enseignement supérieur universitaire. Le 27 mars 1969, notre université de référence (dénommée UPTM dans la suite de ce texte) fut officiellement créée. Cet établissement fait partie des 21 universités françaises dites "pluridisciplinaires avec santé"<sup>10</sup>. L'UPTM accueille environ 14°000 étudiants, répartis sur cinq secteurs disciplinaires (une UFR de droit et un Institut supérieur d'économie – gestion ; une UFR d'arts – lettres – langues ; une UFR de sciences humaines et sociales ; une UFR de sciences et technologie et une Ecole d'Ingénieurs ; une UFR de santé), auxquels il convient d'ajouter deux Instituts Universitaires de Technologie par nature pluridisciplinaires. Par ailleurs, l'UPTM est intégrée dans la vague contractuelle 2007-2010 (dite vague A) avec son ministère de tutelle, l'ensemble des 83 universités étant réparti sur quatre vagues successives. C'est par conséquent le contrat quadriennal relatif à cette période que nous proposons d'analyser.

Sur la forme, le document totalise 44 pages, dont 3 pages de paraphes (avec la Ministre de tutelle et les directions du CNRS et de l'INSERM), 21 pages de développement du projet d'établissement, 6 pages d'indicateurs de suivi (présentés par rubriques : finances, immobilier, GRH, formation et recherche) et 14 pages d'annexes financières (globalement par année et plus en détail concernant les crédits de recherche aux écoles doctorales, aux unités de recherche ou aux programmes pluriformations). Sur le fond, le document présente une première partie dédiée à l'identité scientifique de l'université, ainsi qu'à son développement international (structuration de la recherche ; attractivité de l'offre de formation et accueil des étudiants ; intensification de l'internationalisation des activités). Une seconde partie traite plus spécifiquement de la promotion des outils de pilotage de l'établissement, autour d'une culture d'objectifs (développement d'une politique de gestion des ressources humaines ; performance du système global d'information et pertinence du dispositif d'autoévaluation ; amélioration du fonctionnement des services documentaires ; poursuite de la maintenance du patrimoine).

Un traitement qualitatif (de type analyse de contenu) nous est apparu comme le plus opportun afin de caractériser la nature stratégique de l'actuel contrat quadriennal de l'UPTM. Pour ce faire, nous avons eu recours au logiciel d'analyse de discours *Nvivo 8*. Cette application n'est pas un logiciel lexicométrique, mais s'apparente davantage à un outil

---

<sup>10</sup> En référence à la catégorisation traditionnelle opérée par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, qui distingue par ailleurs les universités de "sciences et/ou santé", "pluridisciplinaires hors santé", "lettres – sciences humaines" et "droit – sciences économiques".

d'analyse de sens adapté à divers supports (entretiens, groupes de discussion, textes...). L'un des intérêts d'usage de cette application réside dans la souplesse d'agencement des catégories (ou *nodes*) tout au long de la sélection des extraits (ou *references*) du matériel analysé. Afin de caractériser les pratiques stratégiques de l'UPTM, nous retiendrons la référence aux travaux de Nag, Hambrick et Chen (2007) déjà évoquée. Transposée au champ universitaire, leur définition implicite du champ de la stratégie nous conduira à définir six catégories sur la base desquelles la codification sera réalisée : (a) les orientations et finalités (b) définies par l'équipe de direction (c) induisant la mobilisation de ressources (d) en vue d'accroître la performance (e) de l'université (f) dans son environnement externe. Le tableau ci-après présente les résultats de la décontextualisation (ou codification) du contenu du contrat quadriennal de l'UPTM.

**Tableau 2 - Résultats du codage thématique**

ARBORESCENCE PRINCIPALE	ARBORESCENCE SECONDAIRE	NOMBRE DE RÉFÉRENCES	
<b>a/ Orientations &amp; finalités</b>	Pilotage	10	6%
	International	12	7%
	Structure	16	9%
	Formations	21	12%
	Recherche	28	16%
<b>b/ Equipe de direction</b>	Coordination	1	0,5%
<b>c/ Mobilisation de ressources</b>	Infrastructures	1	0,5%
	Formations	5	3%
	Pilotage	8	5%
	Recherche	10	6%
<b>d/ Performance</b>	Formations	5	3%
	Pilotage	9	5%
	Recherche	10	6%
<b>e/ Université</b>	Identité	2	1%
	Structuration	5	3%
<b>f/ Environnement externe</b>	Concurrence	1	0,5%
	Réseaux	28	16%
		<b>174</b>	<b>100%</b>

**Des objectifs logiquement articulés aux principales missions de l'université**

Les actions sont principalement envisagées du point de vue de l'évolution de la carte des formations, comme de l'accompagnement des étudiants à travers leurs parcours (mise à disposition d'outils pédagogiques, orientation, insertion...). De même, l'accent est particulièrement mis sur le développement de la politique scientifique, fondé sur le renforcement de trois pôles structurants (optique et vision ; sciences, ingénierie et santé ; territoires et mutations). Le développement international des



activités de formation comme de recherche est également évoqué, ainsi que la nécessité de poursuivre (parfois même d'engager) l'organisation de la technostructure de l'établissement en vue d'en améliorer le pilotage (restructuration du service de formation continue, mise en œuvre du système d'information, amélioration du fonctionnement des services documentaires).

#### **Une fonction de direction très peu affirmée**

L'équipe de direction de l'université est évoquée à une seule reprise dans le contrat 2007-2010 de l'UPTM, sur le registre de son rôle à jouer dans l'amélioration de la coordination des différentes structures de l'établissement.

#### **Des ressources mobilisées prioritairement au bénéfice de la recherche**

Les axes prioritaires de coopération scientifique inter ou intra-établissement sont déclinés, ainsi que les leviers de développement envisagés : au niveau financier (arbitrages sur le bonus qualité recherche et les allocations de recherche), sur le plan des ressources humaines (redéploiements d'emplois vacants, politique de recrutements) et des infrastructures (regroupement des fonds documentaires, consolidation du service d'activités industrielles et commerciales).

#### **Un accroissement de la performance de l'établissement "raisonnablement" invoqué**

La performance de l'établissement est ici envisagée principalement du point de vue de la recherche, à travers des engagements en termes d'évaluation de l'activité scientifique, de visibilité de l'identité scientifique de l'UPTM, d'accueil de chercheurs étrangers ou issus des organismes nationaux, de mobilité des universitaires locaux. Les enjeux liés à la capacité de pilotage de l'établissement sont également développés, en particulier dans deux domaines : la gestion des ressources humaines et le système global d'information.

#### **Une référence à l'université peu développée**

L'essentiel du contenu est orienté sur la présentation de l'établissement, davantage en termes de structuration que d'identité : organisation des laboratoires de recherche (équipes en propre ou multisites) et des écoles doctorales (politique de co-accréditation), distribution géographique des activités par sites...

#### **Un rapport à l'environnement externe résolument envisagé sous un angle coopératif**

La majorité des références identifiées dans le contrat quadriennal de l'UPTM renvoie en effet à des constats tels que des objectifs d'intégration des activités de l'établissement dans des réseaux locaux, nationaux et internationaux. L'approche concurrentielle du développement de l'UPTM n'est évoquée qu'à une seule reprise dans le document, s'agissant de l'enjeu pour l'université de surmonter « la très forte concurrence de ses homologues lyonnaises et plus encore de la région Rhône-Alpes, qui constitue le deuxième site de recherche et d'enseignement supérieur de France ».

A la lecture de ces résultats, il s'avère que les pratiques stratégiques de l'UPTM se retrouvent finalement assez peu traduites dans le contenu de son contrat d'établissement sur la période 2007-2010. Bien que les six points de repère thématiques retenus pour la codification de ces pratiques trouvent une certaine résonance dans le texte étudié, il faut bien admettre que rien n'est explicité concernant les deux logiques génériques auxquelles on aurait pu s'attendre en matière de stratégie universitaire : spécialisation – différenciation sur des bases traditionnellement disciplinaires d'une part, fusion – alliances dans la poursuite d'un effet de masse critique d'autre part.

Ce résultat est à relier au contexte d'élaboration du contrat analysé, qui atteste nécessairement d'une inscription historique et politique singulière : nous rejoignons en ce sens la conclusion de Wacheux (1998), qui rappelle que « *de fait, la stratégie est socialement, culturellement et contextuellement définie* ». Ainsi pour l'UPTM, l'un des facteurs explicatifs réside sans doute dans les conditions de conception de son CQE : bien qu'ayant fait l'objet de points d'étape réguliers à l'occasion de réunions du Bureau de l'établissement (réunissant le noyau de l'équipe de direction) tout au long de l'année universitaire 2005-2006, la mise en perspectives comme la rédaction du document final ont pour l'essentiel été le fait de son Président. Ce point n'est pas anodin au regard du mode de fonctionnement interne de l'UPTM, qui n'est pas sans rappeler les principes de "l'anarchie organisée" tels que définis en leur temps par Cohen et March (1974). Cette expression qualifie en effet les organisations sans objectifs vraiment cohérents et partagés par tous, où le processus de production relève d'une technologie complexe et est peu matériel, où la majeure partie du personnel exerce une « pratique privée » d'intervention directement auprès des « clients » de l'organisation sans qu'il soit possible et réaliste d'assumer une supervision constante des tâches effectuées, et dont les membres participent de façon intermittente et plus ou moins active, voire vraiment intéressée, aux différentes prises de décision qui affectent l'ensemble de l'organisation. Cette analogie donne un écho particulier aux conclusions avancées par Mailhot et Schaeffer (2009), pour qui « *le défi que [les universités] ont à relever tient à leur capacité à mener une démarche stratégique interne* ».

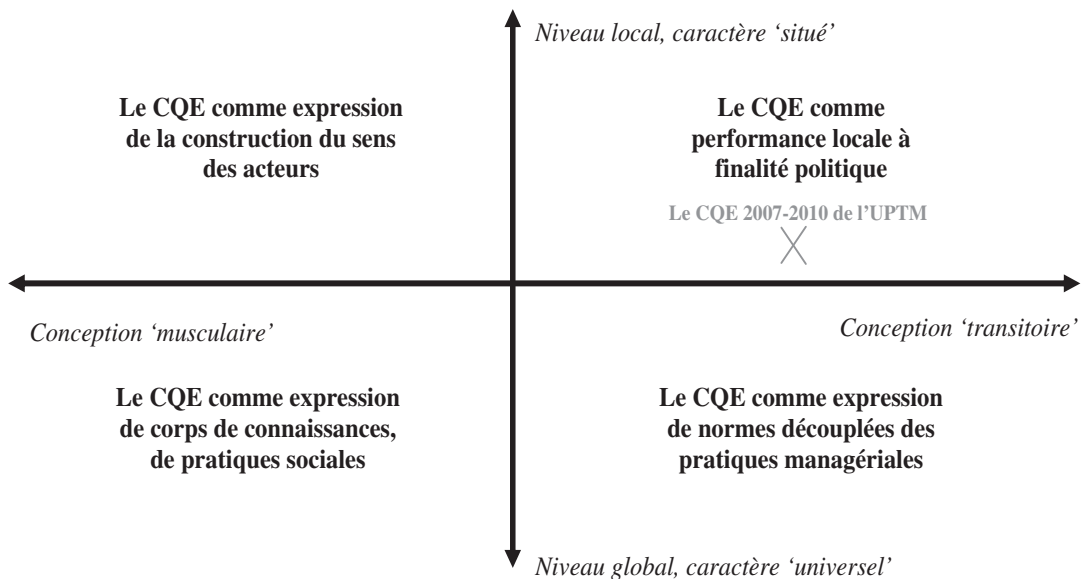
Pour finir, la prochaine section constitue l'occasion d'un retour théorique sur les ambitions de cet article.

#### ***Pour quelle(s) approche(s) du contrat d'établissement dans l'étude des stratégies universitaires ?***

Le résultat selon lequel le contrat quadriennal de l'UPTM traduit relativement peu ses pratiques stratégiques sur la période 2007-2010 trouve également une explication liée à la nature même du dispositif de gestion ainsi analysé. En effet, envisagé comme ressource discursive, le CQE s'apparente à un texte de nature stratégique pour l'UPTM. Sur le plan méthodologique, cette approche invite à conserver une certaine distanciation entre le "discours" collecté (dans le cadre de l'analyse de

contenu du contrat) d'une part, et la représentation de la réalité sociale de l'UPTM sur laquelle repose la conception de ce dispositif de gestion d'autre part : en référence aux travaux d'Alvesson et Karreman (2000), le contrat quadriennal analysé semble donner à voir le reflet des interprétations des acteurs au moment de sa rédaction, de même qu'il tend à constituer le support d'un projet collectif. Le statut ainsi accordé aux données de terrain observées dans le cadre de cet article tend à positionner le contrat quadriennal 2007-2010 de l'UPTM à mi-chemin entre un acte stratégique situé à finalité politique (un exercice contextualisé à but essentiellement interne à l'établissement) d'une part, et l'expression de normes découplées des pratiques managériales (un "exercice de style" ponctuel vis-à-vis de la tutelle publique) d'autre part.

**Figure 2 : La carte des représentations possibles dans l'étude des interactions CQE - universités**



La référence aux travaux de Alvesson et Karreman, initialement centrés sur l'étude des organisations à travers l'examen des discours, nous permet finalement de proposer quatre approches du contrat quadriennal d'établissement, envisagés comme dispositif de gestion stratégique des universités, selon les deux dimensions suivantes :

- la conception des dispositifs observés (musculaire - reflet des événements vs. transitoire - reflet des interprétations des acteurs) ;
- le niveau de réalité auquel les données se forment (local et situé vs. global et universel).

**Le CQE comme expression de la construction du sens des acteurs.**

Dans cette approche, le contrat d'établissement peut traduire la perception subjective des acteurs concernant le développement

stratégique de leur organisation, défini dans une perspective résolument locale.

**Le CQE comme performance locale à finalité politique.**

Sans déterminisme du dispositif formalisé sur les représentations des acteurs, le contrat d'établissement s'envisage ici du point de vue d'un exercice contextualisé à finalité essentiellement interne à l'établissement.

**Le CQE comme expression de normes découplées des pratiques managériales.**

Dans le cadre d'une importante autonomie du contrat d'établissement à l'égard des pratiques sociales des individus, le dispositif renvoie davantage, dans ce cas d'espèce, à un exercice de style ponctuel vis-à-vis de la tutelle publique.

**Le CQE comme expression de corps de connaissances, de pratiques sociales.**

Dans la perspective d'un couplage marqué entre le dispositif de gestion et l'idéologie des acteurs, le contrat d'établissement traduit ici l'expression, plus ou moins standardisée, de connaissances à caractère universel (en contexte de macro systèmes).

Au final, cette grille de lecture peut s'avérer utile aux décideurs universitaires dans le cadre de l'application de la LRU. L'impact du nouveau régime des responsabilités et compétences élargies sur la rédaction des futurs projets d'établissement n'est *de facto* pas nul, au point que l'on peut même se demander s'il n'y aura pas contradiction entre les démarches de contractualisation et d'autonomie à venir. La finalité affichée du contrat d'établissement, telle que reformulée dans l'article 17 de la loi du 10 août 2007, vise en effet à inscrire le développement de chaque université dans le respect d'une politique nationale cohérente. Dans le même temps, l'accès à l'autonomie ne constitue-t-il pas un moyen de s'affranchir du poids de la tutelle pour les universités ?

**Conclusion**

Cette contribution visait à appréhender la question de l'interaction d'un dispositif de gestion stratégique (le contrat quadriennal d'établissement) dans le cadre d'organisations universitaires publiques. A cet égard, deux constats préalables ont pu être dressés : le nombre relativement limité de travaux spécifiques à la thématique du management stratégique universitaire d'une part, ainsi que l'acuité de la problématique du développement stratégique des universités d'autre part. Ce faisant, nous avons discuté de la pertinence de l'approche de la stratégie des universités par l'un des dispositifs de gestion communément développés depuis le début des années 1990 au sein de ces organisations : le contrat quadriennal d'établissement. L'étude du cas d'une université pluridisciplinaire de taille moyenne conclut à une traduction relativement limitée de ses pratiques stratégiques dans le cadre de cet instrument. Par analogie aux travaux développés par le courant dit du "*Discursive Turn*", nous identifions finalement quatre

---

conceptions possibles de l'étude du CQE, envisagé comme dispositif de gestion stratégique des universités. L'approche instrumentale du contrat d'établissement défendue ici ouvre en particulier deux nouvelles perspectives de recherche à l'échelle de l'UPTM : l'étude historique d'une séquence de plusieurs CQE au cours des vagues de contractualisation antérieures d'une part, ainsi que le processus de conception du futur contrat, dans le cadre élargi d'élaboration du projet d'établissement d'autre part.

Le paysage universitaire français va très probablement poursuivre sa mutation dans les années à venir : la structuration des PRES comme la poursuite de la mise en oeuvre de la LRU constitueront, de ce point de vue, des échéances décisives. S'agissant des évolutions de la politique de contractualisation entre les universités et leur autorité de tutelle, les modalités d'évaluation des établissements de la vague A, édictées par l'agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES) pour la période 2011-2014, sont sans ambiguïté quant aux contenus attendus des prochains projets d'établissements : « *Les réflexions actuelles sur le rôle et les modes d'organisation du système universitaire en Europe, et en France, notamment au travers de la loi LRU, mettent l'accent sur la nécessité de développer la responsabilité des établissements. [...] L'évaluation porte sur l'examen de la stratégie et des méthodes de gouvernance de l'établissement dans les domaines de la formation, de la recherche, de la valorisation, des relations internationales, de la vie de l'étudiant, des relations avec l'environnement* ». La période qui s'engage nous semble dès lors particulièrement propice à l'étude de la stratégie des universités, considérées comme champ de recherche à part entière des sciences de gestion. L'analyse de tels établissements constitue à la fois une opportunité significative pour interroger à nouveau le thème de la politique générale, ainsi qu'une occasion de se réappropriier, en tant que stratégestes, la question du gouvernement des organisations publiques.

## BIBLIOGRAPHIE

Allard-Poési F. et V. Perret (2003), **La recherche-action**, dans Giordano Y., "Conduire un projet de recherche – Une perspective qualitative", Editions EMS.

Alvesson M. et D. Kärreman (2000), Varieties of Discourse: On the Study of Organizations through Discourse Analysis, **Human Relations**, vol.53, n°9, p.1125-1149.

Awbrey S. et J. Awbrey (2001), Conceptual Barriers to Creating Integrative Universities, **Organization**, vol.8, n°2, p.269-284.

Besson M, B. Collin et C. Hahn (2004), L'alternance dans l'enseignement supérieur au management, **Revue Française de Gestion**, n°151, p.69-80.

Bréchet J.-P. (2004), « De l'existence du projet d'entreprise : le cas d'une grande université multidisciplinaire », Communication à la

**Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique**, Le Havre.

Bréchet J.-P. et A. Desreumaux (2004), « Pour une théorie stratégique de l'entreprise : projet, collectif et régulations », Communication à la **Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique**, Le Havre.

Cohen M.D. et J.G. March (1974), **Leadership and Ambiguity**, McGraw-Hill, New-York.

Créplet F., F. Kern et V. Schaeffer (2007), Approche cognitive des collaborations universités-entreprises, **Revue Française de Gestion**, n°173, p.47-68.

David A. (1996), Outil de gestion et dynamique du changement, **Revue Française de Gestion**, n°120, p. 44-59.

Delanty G. (2001), The University in the Knowledge Society, **Organization**, vol.8, n°2, p.149-153.

Denis J.-L., L. Lamothe et A. Langley (2001), The dynamics and collective leadership and strategic change in pluralistic organizations, **Academy of Management Journal**, vol.44, n°4, p.809-837.

Dhainaut J.-F., P. Daumard, D. Rabineau et P. Nedelec (2007), **Université, lève-toi**, <http://www.parisdescartes.fr/latribune/co/Paris%20V/document.pdf>

Farjoun M. (2007), The end of strategy? **Strategic Organization**, vol.5, n°3, p.197-210.

Fontaine J. et V. Spenlehauer (2005), « La pratique de l'expertise et la prise de responsabilités institutionnelles constituent-elles des postures d'analyse pertinentes de l'action publique ? », Communication à la **Conférence de l'Association Française de Sciences Politiques**, Lyon.

Fort F.-X. (2003), La contractualisation, facteur de renforcement de l'autonomie des universités, **Revue Sciences de la Société**, n°58, p.59-74.

Friedberg E. et C. Musselin (1992), **Le gouvernement des Universités**, Editions L'Harmattan (collection « Logiques Politiques »), 351p.

Gioia D.A. et K. Chittipeddi (1991), Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation, **Strategic Management Journal**, vol.12, p.433-448.

Gioia D.A., J.B. Thomas, S.M. Clark et K. Chittipeddi (1994), Symbolism and Strategic Change in Academia: The Dynamics of Sensemaking and Influence, **Organization Science**, vol.5, n°3, p.363-383.

Gioia D.A. et J.B. Thomas (1996), Identity, Image and Issue Interpretation: Sensemaking during Strategic Change in Academia, **Administrative Science Quarterly**, vol.41, n°3, p.370-403.

Hafsi T. et H. Thomas (2005), The field of strategy: in search of a walking stick, **European Management Journal**, vol.23, n°5, p.507-519.

Hambrick D.C. et J.W. Fredrickson (2001), Are you sure you have a strategy? **Academy of Management Executive**, vol.15, n°4.

Hatchuel A. (2000), **Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective**, dans A. David et al. (coord.), « Les nouvelles fondations des sciences de gestion », p.7-43, Vuibert, Paris.

Hatchuel A. et B. Weil (1992), **L'expert et le système : gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle**, Economica, Paris.

Lorino P. et J-C. Tarondeau (1998), De la stratégie aux processus stratégiques, **Revue Française de Gestion**, n°117.

Mailhot C. et V. Schaeffer (2009), Les universités sur le chemin du management stratégique, **Revue Française de Gestion**, n°191, p.33-48.

Mallet D., P. Balme et P. Richard (2005), **Réglementation et management des universités françaises**, Presses Universitaires de Grenoble (collection « Libres Cours »), 608p.

Martinet A-C. (2006), **Théorie des parties prenantes et régénération du politique dans le management stratégique**, dans Fourcade C., G. Paché et R. Perez, "La stratégie dans tous ses états – Mélanges en l'honneur du professeur Michel Marchesnay", Editions EMS.

Mignot-Gérard S. (2006), **Échanger et argumenter. Les dimensions politiques des universités françaises**, Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion.

Moisdon J-C. (1997), **Du mode d'existence des outils de gestion**, Edition Séli-Arslan.

Mpasinas A. et A. Finet (2007), Efficacité du Conseil d'Administration en tant que mécanisme de gouvernance dans les organisations universitaires en Belgique : une étude exploratoire, **La Revue des Sciences de Gestion**, n°228, p.23-31.

Musselin C. (2001), **La longue marche des universités françaises**, Presses Universitaires de France (collection « Sciences sociales et sociétés »), 218p.

Musselin C. (2008), **Les universitaires**, collection « Repères », Editions La Découverte, 119p.

Naj R., D.C. Hambrick et M-J. Chen (2007), What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field, **Strategic Management Journal**, vol.28, p.935-955.

Padis M-O., Y. Lichtenberger et E. Macron (2007), La réhabilitation inattendue de l'université au sein de l'enseignement supérieur, **Revue Esprit**, p.9-22, décembre.

Pfeffer J. et C.T. Fong (2004), The Business School 'Business': Some Lessons from the US Experience, **Journal of Management Studies**, vol.41, n°8, p.1501-1520.

Pigeyre F. et A. Valette (2004), Les carrières des femmes à l'université : "les palmes de verre du cocotier", **Revue Française de Gestion**, n°151, p.173-189.

Rose J. (2003), La lente affirmation des politiques d'établissement ou l'art du patchwork à l'université, **Revue Sciences de la Société**, n°58, p.37-57.

Tabatoni P. et P. Jarniou (1975), **Les systèmes de gestion : politiques et structures**, Presses Universitaires de France (collection « Systèmes - Décisions »), 233p.

Tapie P. (2006), Missions universitaires et gouvernement des personnes, **Revue Française de Gestion**, n°168-169, p.83-106.

Thys-Clément F. et L. Wilkin (1998), Management stratégique et universités : résultats d'une enquête européenne, **Gestion de l'Enseignement Supérieur**, vol.10, n°1, p.13-30.

Wacheux F. (1998), Les situations de gestion stratégique et le contexte organisationnel de l'action, **Revue de Gestion des Ressources Humaines**, n°26-27, p.36-50.