



HAL
open science

Du mariage entre stratégie et universités à l'ère entrepreneuriale

Hervé Goy

► **To cite this version:**

| Hervé Goy. Du mariage entre stratégie et universités à l'ère entrepreneuriale. 2012. halshs-00676036

HAL Id: halshs-00676036

<https://shs.hal.science/halshs-00676036v1>

Preprint submitted on 2 Sep 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.

Du mariage entre stratégie et universités à l'ère entrepreneuriale

RESUME

Depuis les années 1990, des auteurs affirment que les universités n'ont d'autre choix, pour faire face aux nouveaux enjeux de l'enseignement supérieur, que d'évoluer vers des formes d'organisation plus entrepreneuriales. Cette littérature normative nous dit très peu de choses sur les pratiques effectives des universités contemporaines, en particulier du point de vue de leurs capacités à déployer des stratégies. Cet article vise donc à mieux comprendre le développement des stratégies universitaires, à partir de l'étude longitudinale d'un cas français sur une période de 20 ans.

ABSTRACT

Since the 1990s, many authors argue that universities have no other choice, to face the new challenges of higher education, as to move towards more entrepreneurial forms of organization. This normative literature tells us very little about the current practices of contemporary universities, particularly in terms of their ability to deploy strategies. This article therefore aims to better understand the development of academic strategies, thanks to the longitudinal study of a french case over 20 years.

INTRODUCTION

Il semble aujourd'hui communément admis que les économies mondiales sont fortement dépendantes de la production, de la distribution et de l'exploitation de savoirs nouveaux. Ce constat, établi depuis une vingtaine d'années¹, a largement contribué à changer le regard porté sur les universités, considérées depuis comme l'un des vecteurs les plus importants de l'économie de la connaissance, et dont on attend d'être les véritables locomotives de la croissance et de la compétitivité économique. De nombreuses réformes des systèmes d'enseignement supérieur ont ainsi été engagées sur la base de cette analyse,

¹ En particulier depuis la publication en 1996, par l'OCDE, du rapport intitulé *The Knowledge-based Economy*.

notamment en Europe continentale (Bonaccorsi et Daraio, 2007). Pour la plupart des spécialistes en organisation universitaire (Clark, 1998 ; Etzkowitz & al., 2000), l'évolution rapide des caractéristiques des systèmes d'enseignement supérieur, ainsi engagée, aurait obligé les universités de nombreux pays à devenir davantage entrepreneuriales, les conduisant en particulier à formuler les stratégies les mieux adaptées à leurs contextes et projets. Cette approche tranche résolument avec les visions plus traditionnelles des modèles d'organisation universitaire, peu propices à la pratique du management stratégique. Partant de ce constat, nous traiterons dans cet article de la question suivante : comment les stratégies universitaires se sont-elles développées depuis l'émergence du modèle de l'université entrepreneuriale ?

Depuis près d'un demi-siècle, l'enseignement supérieur fait l'objet de multiples recherches dans des champs disciplinaires variés (éducation, sociologie, économie, science politique...). C'est à travers notre regard de stratégeste, posé sur la trajectoire singulière d'une université française, que nous aborderons cette problématique. Plus spécifiquement, et d'un certain point de vue dans le prolongement des travaux de Musselin (1997), le développement stratégique de cette université sera envisagé sous l'angle de l'examen du contenu et des conditions d'élaboration de ses cinq contrats d'établissement. Notre texte sera organisé en trois parties. Nous dresserons, pour commencer, un rapide panorama des différents facteurs (théoriques comme organisationnels) qui questionnent la pertinence du rapport entre stratégie et université. Nous conclurons cette première partie en présentant les termes de l'émergence d'une approche plus entrepreneuriale de l'organisation des universités. Ce faisant, nous déroulerons dans la deuxième partie l'analyse spécifique de notre cas : après avoir présenté les grandes lignes du développement entrepris par l'université étudiée entre 1991 et 2010, nous indiquerons la méthodologie de recherche poursuivie. Les résultats de l'analyse du contenu stratégique des contrats d'une part, et de leurs conditions d'élaboration d'autre part, seront présentés dans un troisième temps. Enfin, la conclusion nous permettra d'évoquer les limites, implications et prolongements à notre travail.

1. DES RAPPORTS POUR LE MOINS AMBIGUS ENTRE STRATEGIE ET UNIVERSITES

Du point de vue de certains courants théoriques, compte tenu de leurs modes traditionnels de fonctionnement ou selon les principes organisationnels qui les régissent, les universités ne semblent pas, à l'évidence, les organisations qui se prêtent le mieux à l'art de la *stratègia*.

1.1. La question de la transposition des principes traditionnels de la stratégie aux secteurs publics

Bonaccorsi et Daraio (2007) comme Buckland (2009) s'accordent à dire que la notion de stratégie, telle qu'envisagée dans le monde des affaires², reste difficilement transposable dans la plupart des secteurs publics, en particulier l'enseignement supérieur. Il serait d'après eux inapproprié de parler de stratégie au sujet des universités publiques, prisonnières de la "cage de fer" (au sens wébérien) de leurs origines historiques, et soumises à des règles institutionnelles qui limitent fortement le périmètre de tout comportement discrétionnaire. De surcroît, au sens de la théorie de la dépendance des ressources, la reconnaissance d'une capacité stratégique est liée à l'aptitude d'une organisation de lever une partie substantielle de ses ressources. Or, en tant qu'institutions publiques (particulièrement en Europe continentale), les universités ne peuvent s'endetter sur les marchés financiers, et bénéficient de dotations limitées issues pour l'essentiel de fonds publics (gouvernementaux ou territoriaux). Pour Chevaillier (2002), cette absence d'autonomie des universités dans la collecte de ressources (qui leur permette d'engager un processus d'allocation cohérent avec les objectifs qu'elles s'assignent) est clairement un frein au développement d'une stratégie.

1.2. L'effet modérateur de deux principes régisseurs des systèmes d'enseignement supérieur sur la capacité stratégique des universités

La plupart des systèmes d'enseignement supérieur publics sont régis par deux principes, dont l'importance varie selon les pays : la dépendance à l'égard de l'Etat d'une part ; la participation des acteurs dans l'organisation et le fonctionnement de leurs universités d'autre part.

² C'est-à-dire fondée sur les principes traditionnels de la planification stratégique (en termes de mission, vision, intention stratégique, analyse de l'environnement, buts et objectifs, mise en œuvre, contrôle...).

Pour Mallet, Balme et Richard (2002), ces deux principes sont très marqués dans le cas français : d'une part, la participation des acteurs universitaires à l'organisation et au fonctionnement de leur établissement est mentionnée de façon constante dans les textes de loi depuis 1968 ; d'autre part, la dépendance des établissements d'enseignement supérieur à l'égard de l'Etat se traduit, en particulier, par le statut de fonctionnaire de l'Etat des personnels, « *le plus puissant des instruments par lesquels l'Etat garantit la dépendance de l'établissement d'enseignement public à son égard* ». Historiquement, la coexistence de ces deux principes dans le fonctionnement du système d'enseignement supérieur public français a clairement obéré les capacités stratégiques des universités, au bénéfice du pouvoir exercé par les universitaires eux-mêmes (dans le cadre de la défense de logiques disciplinaires et/ou facultaires), et sous le contrôle étroit de la tutelle publique.

1.3. La question de l'(in)adaptation des configurations organisationnelles universitaires aux cadres d'analyse de la stratégie

Des auteurs de référence en management se sont intéressés, dans le courant des années 1970, aux particularités du fonctionnement universitaire pour élaborer des cadres d'analyse aujourd'hui largement diffusés. C'est ainsi que Michael Cohen et James March ont défini les principes de "l'anarchie organisée" : des organisations sans objectifs vraiment cohérents et partagés, où le processus de production peu matériel relève d'une technologie complexe, 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. Sur un autre registre, c'est en étudiant les organisations éducatives que Karl Weick a défini la notion de "systèmes à faible couplage", dont les particularités tiennent à l'indépendance de sous-unités dans la poursuite de leurs objectifs propres, ainsi qu'à des processus de décision autonomes et autorégulés. En conséquence de quoi pour Bartoli (2002), la référence au modèle de la "bureaucratie professionnelle" d'Henry Mintzberg pour qualifier l'organisation universitaire est devenue incontournable : le centre opérationnel de l'université est

composé des spécialistes de chaque discipline, qui ont amplement le contrôle de leur propre activité dont ils sont, pour l'essentiel, les seuls responsables. Le sommet stratégique n'ayant que peu de prérogatives directes sur ceux-ci, il exerce en revanche pleinement son autorité sur le centre logistique (constitué des personnels administratif et technique), tandis que la technostructure (l'entité chargée du soutien, de la programmation et de la normalisation des processus) n'existe presque pas.

A première vue, ces différentes perspectives n'incitent pas vraiment à l'approfondissement de recherches sur la stratégie des établissements publics d'enseignement supérieur. Un autre regard sur l'organisation des universités permet néanmoins d'explorer davantage le sujet.

1.4. L'avènement de l'université entrepreneuriale

D'après le rapport 2009³ de la conférence mondiale de l'UNESCO sur l'enseignement supérieur, les transformations intervenues à la fin du 20^{ème} siècle et au début du 21^{ème} siècle ont été « *d'une ampleur et d'une diversité sans précédent* » : la mondialisation aurait déjà intensément influencé l'enseignement supérieur, devenu clairement une activité concurrentielle. Dans le courant des années 1990, de nombreux auteurs constataient déjà la profondeur des changements intervenus dans les systèmes universitaires internationaux. A titre d'illustration pour Clark (1998, p.xiii), « *les universités du monde entier vivent une époque d'instabilité inquiétante, caractérisée par l'accroissement du nombre d'étudiants et de leur diversité, la pression du marché du travail liée au développement des activités économiques basées sur les connaissances, le désengagement financier des états, la difficile maîtrise de la croissance de la production des savoirs* ». Dans le même temps, des changements dans la culture organisationnelle des universités semblent être intervenus : McNay (1995) a notamment mis en évidence la montée en puissance de la culture d'entreprise (au sens du développement d'aptitudes et de compétences issues du monde des affaires) au sein même des établissements d'enseignement supérieur tout au long de la décennie 1990. La conjonction de ces deux facteurs explique, dès lors, la promotion d'une nouvelle forme d'organisation : l'université entrepreneuriale.

³ Altbach P.G., L. Reisberg et L.E. Rumbley, *Trends in global higher education: tracking an academic revolution*.

En rupture avec les visions antérieures des modes d'organisation universitaire (à dominante tantôt collégiale et auto-organisée, politique et conflictuelle ou symbolique et peu directive), la perspective de l'université entrepreneuriale se présente avant tout comme une réponse aux enjeux universitaires contemporains : pour Clark (op. cité, p.129) comme pour Etzkowitz et al. (2000) notamment⁴, l'évolution rapide des caractéristiques des systèmes d'enseignement supérieur (un déséquilibre croissant entre les demandes adressées aux universités et leurs aptitudes à y répondre tout en conservant leur forme traditionnelle) oblige les universités de nombreux pays à devenir davantage entreprenantes. En ce sens, les universités entreprenantes seraient celles qui cherchent à exploiter leurs possibilités au-delà de leurs moyens disponibles, et qui prendraient le risque de revisiter leur organisation comme leurs modes de réaction aux pressions internes ou externes qu'elles subissent. Cette approche n'est pas sans rappeler la définition de Tabatoni et Jarniou (1975, p.66-67) des modes relationnels avec l'environnement externe comme à l'intérieur de l'organisation : autrement dit, les universités entrepreneuriales sont explicitement appelées à développer des stratégies, point sur lequel Mailhot et Schaeffer (2009) ont encore récemment insisté.

Il est intéressant de noter que le développement de cette vision entrepreneuriale de l'organisation des universités coïncide assez bien sur le plan chronologique, sous l'impulsion des politiques publiques, avec la mise en œuvre de dispositifs managériaux (inspirés des méthodes traditionnelles de planification) dans la plupart des systèmes d'enseignement supérieur, notamment en Europe. C'est à partir de 1992 que des plans stratégiques (précisant les buts et objectifs académiques, le nombre d'étudiants visés, les personnels nécessaires, les ressources physiques et pédagogiques, les moyens financiers et la mesure de la qualité des activités) ont, par exemple, été formellement requis pour l'ensemble des institutions d'enseignement supérieur du Royaume-Uni (Bargh et al., 2000, p.59). De même en France, les premiers contrats d'établissement entre les universités et leur tutelle, visant à

⁴ Kirby et al. (2011) ont listé pas moins d'une dizaine de définitions contradictoires dans la littérature académique : compte tenu de la « nébuleuse » qui règne entre les notions d'*entrepreneuriat universitaire*, de *capitalisme académique*, d'*université-entreprise* ou bien encore d'*université entrepreneuriale*, c'est précisément l'acception commune aux travaux de Burton Clark et Henry Etzkowitz que nous retiendrons dans cet article.

spécifier la politique de chacune en matière de formation, de recherche et de pilotage pour quatre années, furent signés dès le début des années 1990.

D'après la littérature, le tournant entrepreneurial entrepris par les universités depuis une vingtaine d'années devrait donc les avoir conduit à développer des stratégies d'établissement. Comme le souligne Mignot-Gérard (2003) néanmoins, les travaux sur les formes entrepreneuriales d'organisation universitaire ont pour principale limite « *leur invariable soubassement normatif* ». Aussi, une analyse à la fois descriptive et explicative des dispositifs formels de gestion des universités, qui se sont développés sur la même période, nous semble pertinente pour explorer effectivement les stratégies des universités. Afin de comprendre comment ces dernières se sont développées depuis l'émergence du modèle de l'université entrepreneuriale, nous avons choisi de nous intéresser au cas d'une université française, que nous allons à présent aborder.

2. UN APERÇU SINGULIER DE VINGT ANNEES DE L'HISTOIRE D'UNE UNIVERSITE FRANÇAISE

Nous allons succinctement présenter les raisons du choix de notre terrain de recherche, avant de spécifier les grandes lignes de son développement à travers notre lecture de ses contrats entre 1991 et 2010.

2.1. Une université pluridisciplinaire de taille moyenne pour terrain de recherche

C'est au début des années 1960 que se sont développées en terres ligériennes les premières filières d'enseignement supérieur universitaire, entraînant la création de l'Université Jean Monnet de Saint-Etienne (UJM) en 1969. Ce "jeune" établissement fait, à ce jour, partie des 21 universités françaises dites "pluridisciplinaires avec santé"⁵, et accueille près de 16°000 étudiants répartis en cinq grands domaines (droit – économie – gestion ; arts – lettres – langues ; sciences humaines et sociales ; sciences,

⁵ 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 – économie – gestion".

technologie et ingénierie ; santé). Les activités de l'UJM se répartissent sur cinq campus géographiques distincts, majoritairement à Saint-Etienne mais aussi à Roanne.

Le choix de cette université, à laquelle nous sommes institutionnellement rattachés, tient tout d'abord à un accès plus aisé aux données d'enquête. Cette remarque vaut tout autant pour les textes des contrats proprement dits que pour la possibilité d'entrer en contact avec les principaux décideurs sur une période de vingt années. En second lieu, l'UJM a longtemps été considérée par la tutelle publique comme une université médiane de référence dans le système français. Si cette caractéristique ne permet en aucun cas de généraliser nos propos à l'ensemble des universités, elle exprime néanmoins l'idée selon laquelle les caractéristiques de l'UJM (en termes de dimensionnement, de population étudiante, de champs disciplinaires...) en font un terrain d'observation propice des principales évolutions qui interviennent dans l'enseignement supérieur français.

2.2. La trajectoire de l'UJM revisitée à l'aune de ses contrats

1991-1994 : une 1^{ère} contractualisation en contexte de croissance des effectifs étudiants

Pour faire face à la croissance des effectifs étudiants, le développement de l'offre de formations constitue l'axe central de la politique de l'UJM au début des années 1990. La carte des diplômes est sensiblement élargie : création de filières professionnalisantes, délocalisation d'enseignements de premier cycle sur le site roannais, mise en place de passerelles interdisciplinaires (en termes de réorientation des étudiants en situation d'échec à l'accès aux études médicales notamment). Au total, ce sont 15 nouveaux diplômes de second et troisième cycle qui sont créés (dont une filière complète pour la formation d'ingénieurs). De même, l'accent est mis sur l'amélioration de l'accueil et de l'orientation des étudiants (en particulier par l'organisation de journées portes ouvertes), ainsi que sur le besoin d'extension des surfaces bâties (+8'000m² d'infrastructures prévus sur la période du contrat). Le développement de l'UJM sur la période 1991-1994 s'accompagne, enfin, de la création de 90 emplois (enseignement et encadrement confondus).

1995-1998 : la nécessaire structuration du pilotage des activités au niveau de l'université

La croissance importante des effectifs étudiants (+50% entre 1990 et 1995) engendre des phénomènes de seuils organisationnels, qui nécessitent de revisiter le système de pilotage de l'UJM. L'accent est mis sur le développement et la structuration des activités de formation : réorganisation de la filière technologique, développement des formations en alternance, renforcement des fonds documentaires. Les prémisses d'une politique scientifique d'établissement apparaissent : les activités de recherche sont catégorisées selon trois axes (sciences et techniques ; gestion et communication ; sport et santé). L'accent est mis sur l'identité de l'UJM (sa place et ses missions dans sa région d'implantation ; son image et sa présence dans son agglomération). Plusieurs partenariats sont envisagés : avec d'autres universités de la région (pour la diffusion de nouvelles technologies éducatives ou le suivi de l'insertion professionnelle des étudiants), avec les milieux professionnels et institutionnels locaux (pour faciliter le rapprochement université - entreprises), avec d'autres établissements d'enseignement supérieur à l'étranger (pour favoriser la mobilité étudiante).

1999-2002 : l'affichage des ambitions scientifiques de l'établissement

Trois défis sont identifiés dans ce troisième contrat : contribuer à l'élargissement du pôle scientifique régional grâce à une recherche lisible et reconnue au niveau international ; poursuivre la démocratisation de l'enseignement supérieur et l'adaptation aux exigences socio-économiques du bassin d'emploi ; donner aux étudiants et aux personnels un cadre de vie attractif et agréable qui renforce le sentiment d'appartenance à une communauté. La stagnation des inscriptions étudiantes est un facteur de contexte important et clairement identifié par l'UJM sur cette période. Par ailleurs, la part consacrée à la politique de recherche prend véritablement toute sa place dans ce troisième volet (renforcement de la politique de pôles scientifiques ; développement des activités de valorisation de la recherche). Sur le plan de l'organisation spatiale, un plan de remembrement des ressources sur quatre sites géographiques principaux est défini. Enfin, la nécessité de maintenir et/ou développer des partenariats (avec les grands organismes nationaux de recherche, les universités et grandes écoles voisines) est réaffirmée.

2003-2006 : le besoin de collaborer pour exister

Le principal fait marquant de ce quatrième contrat touche à la recherche affichée de partenariats. Dans un contexte de stabilisation de ses effectifs à partir de la rentrée 2000 (aux alentours de 13°000 étudiants), l'UJM cherche en effet à mettre en cohérence ses partenariats avec ses objectifs de renforcement de ses domaines d'excellence, de progression de la mobilité étudiante et enseignante, ainsi que d'amélioration de la qualité de l'accueil des publics étrangers. En matière de politique scientifique, compte tenu de la taille réduite de la majorité de ses laboratoires, l'UJM souhaite ainsi privilégier la politique des réseaux et des équipes multi-sites. Sur le plan de la formation, de nouvelles coopérations sont envisagées : avec les universités de la région pour développer la validation des acquis de l'expérience ; au niveau européen pour les actions de politique intracommunautaire ou dirigées vers des pays tiers. De multiples objectifs de structuration des principaux secteurs d'activités sont également déclinés : renforcement de la politique de suivi des emplois ; développement d'outils de pilotage des systèmes d'information.

2007-2010 : la recherche de visibilité comme enjeu majeur

A partir de 2005 et jusqu'à la mise en œuvre de son cinquième contrat, l'UJM se trouve confrontée au double défi de la taille et de la lisibilité : si le nombre d'étudiants inscrits à l'UJM diminue significativement (-6%) entre les rentrées universitaires 2007 et 2008, l'évolution démographique ne suffit pas à expliquer ce phénomène, les universités voisines n'enregistrant pas la même tendance. Dans ce contexte, l'UJM détermine deux axes principaux : la politique scientifique comme priorité (renforcement des trois pôles optique et vision ; sciences, ingénierie et santé ; territoires et mutations), et une large ouverture sur les coopérations et réseaux régionaux, nationaux et internationaux (recherche de co-habilitation de formations). Ainsi, le constat de faiblesse des effectifs inscrits dans certaines disciplines conduit l'université à réorganiser son offre de formations, en privilégiant une politique de co-habilitation avec les établissements régionaux. De même, l'ouverture de la politique scientifique est envisagée sous l'angle d'une participation accrue aux appels d'offres européens, impliquant l'association de plusieurs partenaires scientifiques au niveau du continent.

Partant de cette retranscription du développement de l'UJM entre 1991 et 2010, telle qu'affichée dans ses contrats d'établissement successifs, attachons-nous à présent à spécifier les grandes lignes de sa stratégie.

3. LA CARACTERISATION DE LA STRATEGIE DE L'UJM

Comme le précise Dizambourg⁶, *"l'une des principales difficultés dans le cas des universités est que celles-ci (en particulier les universités à champs disciplinaires larges) évoluent sur des environnements de recherche et de formation dont les caractéristiques stratégiques (quelles sont les conditions de succès, que faut-il maîtriser, quel est l'environnement géographique pertinent : régional, national, européen, mondial) ne sont pas homogènes"*. Aussi, afin de mieux comprendre la façon dont la stratégie globale de l'UJM a pu être formulée entre 1991 et 2010, deux analyses ont été successivement menées : l'examen thématique du contenu de ses cinq contrats d'une part ; la collecte de données de contexte relatives à leurs conditions d'élaboration d'autre part.

3.1. La caractérisation de la dimension stratégique du contenu des contrats de l'UJM

Partant de l'idée selon laquelle le contenu d'un contrat d'établissement peut s'apparenter au résultat d'une alchimie entre l'histoire de l'université, le dispositif mis en œuvre pour le préparer et l'implication des responsables universitaires (Musselin, op. cité), l'encadré suivant présente notre méthodologie de recherche.

Une analyse qualitative du contenu et du contexte d'élaboration des cinq contrats de l'UJM

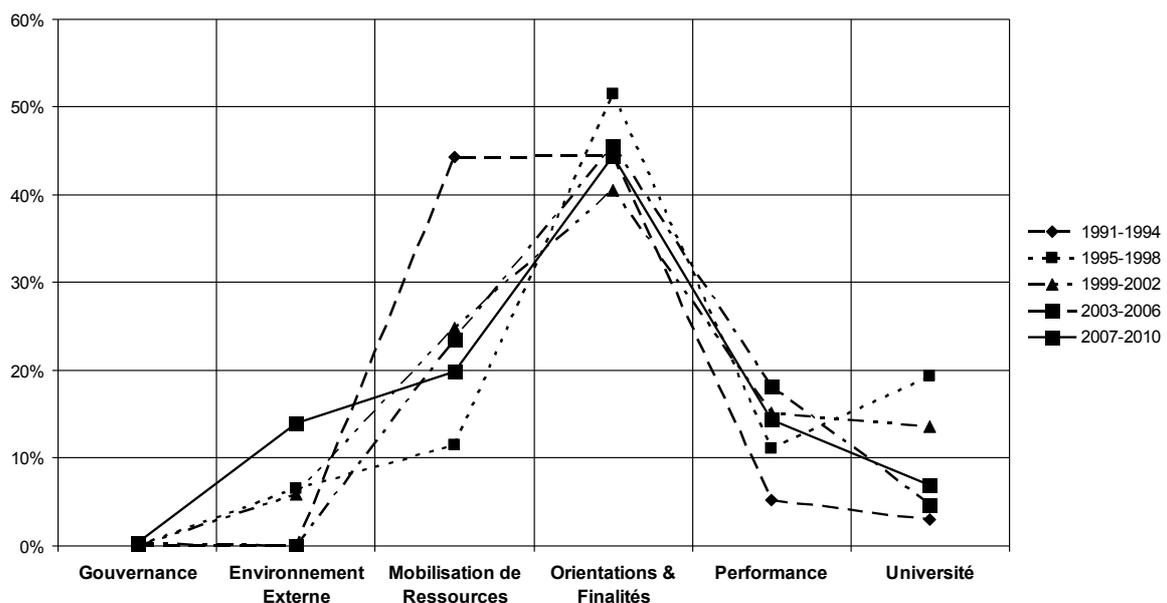
- *Contenu* : la codification thématique des cinq textes a été réalisée à l'aide du logiciel d'analyse de discours NVivo (8), à partir de six catégories de codage issues de la transposition, sur le champ universitaire, de la "définition implicite" du domaine de la stratégie formulée par Nag, Hambrick et

⁶ Citation tirée d'un texte rédigé par B. DIZAMBOURG sur les spécificités de la stratégie des universités : http://www.esen.education.fr/fileadmin/user_upload/Modules/Ressources/Conferences/flash/09-10/strategie-mesr/medias/strategie-mesr_dizambourg_b.pdf

Chen (2007)⁷ : le management stratégique universitaire traite des orientations et finalités définies par l'équipe de direction, conduisant à mobiliser des ressources en vue d'accroître la performance de l'université dans son environnement externe.

- *Contexte* : conduite de trois entretiens semi-directifs (d'une durée de 30, 70 et 80 minutes selon la disponibilité des intéressés) avec trois anciens présidents de l'UJM ayant occupé des fonctions centrales dans les quatre équipes de direction qui se sont succédées entre début 1987 et fin 2006.

L'analyse longitudinale du contenu des cinq contrats d'établissement de l'UJM nous a permis d'en isoler les catégories stratégiques selon une double lecture (par période et par thème), présentée dans la figure ci-après.



Le profil thématique du contenu stratégique des contrats de l'UJM

On peut noter la tendance commune que le contenu des cinq contrats d'établissement suit : l'item stratégique le plus fréquemment évoqué dans les textes analysés renvoie aux orientations et finalités données aux différentes missions (enseignement, recherche, valorisation) de l'UJM. Vient ensuite la

⁷ "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".

question de la mobilisation des ressources (humaines, financières et organisationnelles), puis la thématique de la performance (en termes d'attractivité des étudiants et de visibilité des activités de recherche notamment). Les deux catégories de mots-clés les moins évoquées concernent à la référence à l'université en tant qu'acteur institutionnel pour l'une, et au rôle comme à la place de l'équipe de direction pour l'autre.

Ainsi caractérisée, la trajectoire du développement de l'UJM traduit tout d'abord l'importance croissante, accordée par les équipes de direction successives (tout particulièrement à compter du 3^{ème} contrat), à la structuration de la politique scientifique de l'établissement⁸. Afin de soutenir cette dynamique, des priorités ont été clairement affichées dans l'affectation des ressources de l'université. Ce premier constat illustre, au sens de McNay (op. cité), la transition progressive de l'organisation de l'UJM, d'un modèle à dominante collégiale vers une forme plus directive et bureaucratique, mesurée par la progression du degré de définition de sa politique d'établissement. L'analyse stratégique des contrats de l'UJM traduit, sur un autre plan, l'ouverture progressive de l'université (surtout à partir de 1995) sur son environnement externe à des fins partenariales. En l'absence de l'énoncé d'objectifs en matière d'augmentation des flux étudiants, ce mouvement semble s'inscrire davantage dans la construction d'une identité visible que par la recherche d'un régime de croissance conjointe à proprement parler.

Aussi, bien que le contenu des cinq contrats d'établissement étudiés ne reflète pas explicitement les catégories traditionnelles de la stratégie (spécialisation – différenciation sur des bases traditionnellement disciplinaires d'une part, fusion – alliances dans la poursuite d'un effet de masse critique d'autre part), il nous semble néanmoins possible de reformuler comme suit la trajectoire du développement entrepris par cette université : la diversification de son offre de formation par croissance organique sur la période 1991-1994 ; les prémisses d'une analyse de positionnement scientifique de l'établissement dans le contrat 1995-1998 ; l'affirmation de la différenciation des activités de recherche (présentées comme le cœur de métier de l'UJM) en 1999-2002 ; la croissance conjointe comme mode de développement

⁸ Non sans lien avec l'intégration, par la tutelle, des ex-contrats quadriennaux de recherche à la négociation des contrats d'établissement au milieu des années 1990.

privilegié sur la période 2003-2006 ; la recherche de différenciation identitaire de l'UJM dans un environnement clairement identifié comme concurrentiel sur la phase 2007-2010.

Sur ce dernier point, il nous faut insister sur le contexte géographique très particulier de cette université : se situant dans la seconde région scientifique française après l'Ile-de-France, elle se retrouve à moins de deux heures de route de deux grandes villes universitaires (Lyon et Grenoble) couvrant, en considérant les six universités qu'elles rassemblent, l'ensemble du spectre disciplinaire de l'UJM. De fait, ce constat explique sans doute en partie les logiques de différenciation et de coopération mise en avant dans ses contrats les plus récents. Mais d'autres facteurs non écrits entrent nécessairement en jeu dans l'énoncé de la stratégie de cette université, notamment en lien avec les conditions d'élaboration de ses contrats, que nous proposons d'aborder maintenant.

3.2. L'analyse des conditions d'élaboration des contrats de l'UJM

Dans quels contextes (national comme local) s'inscrivait la préparation de chacun des contrats d'établissement de l'UJM ? Quels types de processus internes leur élaboration a-t-elle suivie ? La restitution synthétique de ces informations, collectées à l'occasion des entretiens menés auprès de trois des anciens présidents de l'université, est présentée dans le tableau suivant.

Contrat	Nom / fonction	Perception du contexte NATIONAL	Perception du contexte LOCAL	Conditions d'élaboration du CONTRAT
1991-1994	B.E. (1987-1991) Vice-président du Cons. d'Administration M.V. (1992-1996) Vice-président chargé des Finances	Périmètre de la recherche maintenu en dehors de la politique contractuelle par la tutelle Phase de développement de l'enseignement supérieur engendrant un "enthousiasme général" Engagement fort des conseillers d'établissement auprès des universités	Mobilisation des acteurs ("effervescence des esprits") en lien avec le contexte national Une équipe de direction soudée, composée de collègues présents depuis la création de l'université	Rôle essentiel des composantes (difficulté de mise en cohérence des initiatives par la présidence) Logique participative dans le processus de préparation Visée du contrat = obtenir des moyens supplémentaires
1995-1998	B.E. (1992-1996) Président M.V. (1992-1996) Vice-président chargé des Finances M.V. (1997-2001) Président	Alternance politique en cours de préparation du contrat (rigueur sur les moyens ; pas de réelle négociation politique avec la tutelle) Enjeu principal sur les habilitations de diplômés Question des emplois sortie du processus contractuel par la tutelle Périmètre de la recherche toujours absent de la politique contractuelle d'établissement Volonté de couper court aux négociations isolées par un affichage fort du rôle de l'université dans la lettre de cadrage ministérielle Souci de la tutelle d'harmoniser les cartes de formation régionales	Croissance des effectifs étudiants (difficultés d'encadrement + pénurie de locaux) Pas de préoccupation sur la stratégie à moyen et long terme (enjeu = réponse satisfaisante à la demande) 3 attentes vis-à-vis du contrat : création de postes, habilitations de diplômés nouveaux et hausse de la dotation financière pour faire face aux charges d'enseignement Adhésion forte et naturelle des acteurs internes au processus (place prépondérante des thèmes pédagogiques) : importante adhésion au processus (le contrat perçu comme évolution porteuse)	Formalisation d'une lettre de cadrage du Président préparée en Bureau Définition de 3 pôles structurants d'identification de l'UJM en fin de processus Démarche ascendante à partir des composantes (rôle essentiel des doyens dans la préparation du contrat) Faible implication du Président dans la synthèse (forte délégation aux Vice-présidents CA et surtout CEVU) Arbitrages des projets remontés des composantes par le conseil d'administration (choix des axes, rédaction de la politique générale et de la demande de moyens) La tutelle comme cible évidente du contrat (pas de visée instrumentale en interne car la question ne se posait pas)
1999-2002	M.V. (1997-2001) Président R.F. (1997-2001) Vice-président du Cons. d'Administration	Impulsion en 1997 (alternance politique) de la politique contractuelle (hausse de la part contractuelle dans l'attribution des moyens) Intégration du périmètre de la recherche dans la démarche de contractualisation Rôle moindre des conseillers d'établissement dans la préparation – négociation des contrats	Concomitance entre contractualisation 1999-2002 et préparation du CPER 2000-2007 (affirmation identitaire par la structuration de la recherche) Volonté affichée de séparer la fonction administrative du rôle politique Renversement de tendance des effectifs (seuil de 15°000 étudiants atteint en 1998-1999) Forte demande de moyens (postes, surfaces ...)	Forte dynamisation du processus interne de préparation compte tenu des perspectives de retombées financières Le contrat d'établissement comme consolidation des initiatives des composantes (logique ascendante prédominante) Négociation interne entre directeurs de composantes et équipe de direction pour apparaître "en bonne place" dans le contrat
2003-2006	R.F. (2002-2006) Président	Changement de Directeur Général au Ministère Des attentes de la tutelle en termes d'affichage synthétique des orientations de l'établissement La volonté de diminuer le nombre de lignes d'attribution de moyens Des interlocuteurs plus "techniciens" que "politiques" au niveau de la tutelle	Le contrat encore largement envisagé comme manne financière potentielle par la direction de l'université comme par les acteurs de base Passage de relai naturel entre M.V. et R.F. dans la transition entre les contrats 1999-2002 et 2003-2006	Une place plus importante des services centraux et/ou communs dans le processus de conception Consultation des composantes et des services pour identifier les lignes directrices du contrat (pas de remontée de projets spécifiques) Synthèse et propositions par l'équipe de direction en réunion mensuelle des directeurs puis en CA Rôle plutôt stratégique du CS et plutôt académique du CEVU
2007-2010	B.E. (2002-2006) Vice-président du Conseil Scientifique R.F. (2002-2006) Président	"Evolution culturelle" de la tutelle : impulsions fortes sur des logiques de projets, d'indicateurs et d'engagement (impact de la LOLF + prémisses de l'autonomie)	Evolution sensible de la vision du contrat par l'équipe de direction : le contrat comme moyen de se donner des horizons et des objectifs partagés collectivement	Distanciation marquée du couple Président/Secrétaire Général dans la préparation du contrat Très forte implication (personnalisation) du Président dans la conception du contrat

Ainsi pouvons-nous préciser l'effet d'un certain nombre d'éléments contextuels sur le développement de la stratégie de l'UJM entre 1991 et 2010. On notera, tout d'abord, la prise en main progressive de la structuration du processus interne d'élaboration des contrats par les présidents et leurs équipes : si la préparation des trois premiers contrats a surtout consisté, pour la direction de l'UJM, à réaliser la synthèse des actions élaborées au niveau des facultés, la présidence a résolument prédéfini les thèmes directeurs des deux derniers contrats. On soulignera, ensuite, l'importance accordée par l'UJM à l'affirmation de son identité, en particulier par la structuration de sa politique scientifique depuis la fin de années 1990, qui semble tenir tout autant à l'intégration du périmètre de la recherche à la politique contractuelle par le Ministère, qu'à la nécessité de trouver un positionnement lisible dans son environnement régional, dans le contexte de préparation du contrat de plan état-région qui s'amorçait. On précisera, enfin, que si la trajectoire stratégique de l'UJM peut être lue à travers la dynamique interne de ses activités (la variation du nombre d'étudiants qu'elle accueille s'agissant des orientations des deux premiers contrats), la tension progressive créée par les conditions de sa nécessaire inscription dans un environnement perçu comme plus menaçant joue également un rôle important dans les orientations de ses deux derniers contrats. Ce dernier point explique peut-être l'évolution du changement de perception quant aux finalités du contrat d'établissement par la présidence de l'UJM : si la contractualisation est toujours envisagée comme moyen pour obtenir des ressources supplémentaires, elle commence à l'être également en tant que façon de construire des horizons et des objectifs partagés collectivement.

CONCLUSION

La vision traditionnelle du fonctionnement des universités, empreint à la fois de collégialité dans les prises de décision, de jeux de pouvoir entre acteurs académiques autonomes et d'autorité symbolique du leadership universitaire, n'encourage a priori pas l'étude de la stratégie de telles institutions. Pourtant, depuis une vingtaine d'années marquées par un double contexte de globalisation et de massification des systèmes d'enseignement supérieur, on assiste tout autant à la transposition de méthodes issues du

monde des affaires dans le management universitaire, qu'à la promotion d'un modèle d'organisation plus entrepreneurial pour les universités. Cette perspective devrait conduire ces dernières à devenir progressivement des unités stratégiques actives, c'est-à-dire en capacité de se finaliser, de s'organiser et de réguler l'action collective. Dès lors, nous avons cherché à comprendre comment les stratégies des universités se sont développées depuis l'émergence de cette forme d'organisation universitaire entrepreneuriale. Notre visée se voulant tout autant descriptive qu'explicative, nous avons choisi de nous intéresser au cas singulier d'une université française, l'université Jean Monnet (UJM) de Saint-Etienne.

Deux catégories de résultats ont pu être mis en évidence. Par l'étude de ses cinq contrats d'établissement, nous avons pu caractériser la trajectoire stratégique de l'UJM, principalement marquée par la croissance endogène des effectifs étudiants entre 1991 et 2002 (diversification de son offre de formations) et par la consolidation de l'identité scientifique de l'université de 2003 à 2010 (différenciation du positionnement de ses activités de recherche). L'examen des conditions d'élaboration des contrats a ensuite permis de mettre en évidence l'influence de trois facteurs sur la trajectoire stratégique de l'UJM : un changement de logique dominante dans le processus de conception des contrats qui traduit l'affirmation du pouvoir institutionnel de l'établissement tout d'abord ; l'effet structurant des politiques publiques (nationales et régionales) sur l'orientation du contenu de la stratégie de l'UJM ensuite ; le changement de perception des finalités possibles d'un contrat d'établissement par la présidence de l'université (un dispositif permettant certes d'obtenir des moyens financiers supplémentaires, mais aussi de faire partager une vision en interne) enfin.

Ces résultats sont néanmoins le fruit d'une analyse dont il convient de souligner les principales limites. La première d'entre-elles tient sans doute au caractère situé de nos travaux. De ce point de vue, le problème n'est pas tant de souligner l'impossible généralisation de nos conclusions, que d'évoquer la singularité de l'université retenue : de création récente, pluridisciplinaire, localisée à proximité de pôles

universitaires majeurs et de taille moyenne, l'UJM trouve sans doute dans sa nature les fondements même de sa trajectoire stratégique passée et à venir. Nous aurions par ailleurs souhaité interroger davantage d'acteurs sur les conditions d'élaboration des différents projets. Bien que les anciens présidents rencontrés aient joué un rôle majeur dans la vie de l'UJM entre 1991 et 2010, leurs points de vue (et notamment leur propension à reformuler les faits passés) auraient gagnés à être enrichis et/ou amendés par d'autres entretiens.

Cela étant et pour élargir le périmètre de notre réflexion, quelles pourraient être les implications de notre travail ? Nous en identifions potentiellement deux. La première, de nature managériale, concerne la question de l'évolution des formes de leadership universitaire, tout particulièrement en France. Le renforcement progressif du pouvoir de décision stratégique entre les mains des présidents d'université et de leur équipes n'est pas spécifique au cas stéphanois, mais concerne l'ensemble du système français (a fortiori depuis la loi sur les libertés et responsabilités des universités de 2007). Dès lors, le contrat d'établissement ne gagne pas (ou plus) à être considéré selon nous comme la copie qu'un président d'université remettrait à son Ministre afin d'obtenir les bons points (avec leur traduction financière) de sa tutelle. L'enjeu qui consisterait à faire du contrat d'établissement, si ce n'est le dispositif de co-construction de l'action stratégique universitaire, tout du moins le vecteur d'appropriation d'une vision stratégique par la communauté académique, nous paraît de ce point de vue plus important. La seconde piste concerne le développement des recherches à venir en matière d'universités entrepreneuriales. Notre propos, dans cet article, ne visait pas à qualifier la nature entrepreneuriale de l'UJM. En revanche, il nous paraît nécessaire de poursuivre des recherches visant à mieux comprendre les logiques entrepreneuriales effectivement à l'œuvre au sein de la direction des universités, ainsi que des stratégies auxquelles elles contribuent à donner corps. Une question se pose notamment au niveau du profil des leaders universitaires actuels : les universités, devenues davantage entrepreneuriales dans leurs modes d'organisation, sont-elles pour autant dirigées par des entrepreneurs ?

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Bargh C., Bacock J., Scott P. et Smith D., *University Leadership: The Role of the Chief Executive*, Open University Press, Londres, 2000.
- Bartoli A., “Ouvrir la boîte noire de l’Université française : une condition nécessaire à son évolution ?”, in Cliquet et Orange (dir), *Organisations privées, organisations publiques : mélanges Robert Le Duff*, Presses Universitaires de Rouen, 2002, p.53-78.
- Bonaccorsi A. et Daraio C., “Theoretical perspectives on university strategy”, in Bonaccorsi et Daraio (eds), *Universities and Strategic Knowledge Creation: Specialisation and Performance in Europe*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 2007, p.3-30.
- Buckland R., “Private and Public Sector Models for Strategies in Universities”, *British Journal of Management*, vol.20, n°4, 2009, p.524-536.
- Chevallier T., “University governance and finance: the impact of changes in resource allocation on decision making structures”, in Amaral, Jones et Karseth (eds), *Governing Higher Education: National Perspectives on Institutional Governance*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, 2002, p.87-98.
- Etzkowitz H., Webster A., Gebhardt C. et Terra B., “The future of the university and the university of the future: evolution from ivory tower to entrepreneurial paradigm”, *Research Policy*, vol.29, n°2, 2000, p.313-330.
- Kirby D.A., Guerrero M. et Urbano D. (2011), “Making universities more entrepreneurial: development of a model”, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol.28, n°3, 2011, p.302-316.
- Mailhot C. et Schaeffer V., “Les universités sur le chemin du management stratégique”, *Revue Française de Gestion*, n°191, 2009, p.33-48.
- Mallet D., Balme P. et Richard P., *Réglementation et management des universités françaises*, Berger-Levrault, Paris, 2002.
- Musselin C., “Les universités à l’épreuve du changement : préparation et mise en œuvre des contrats d’établissement”, *Sociétés Contemporaines*, n°28, 1997, p.79-101.
- McNay I., “From the Collegial Academy to Corporate Enterprise: the Changing Cultures of Universities”, in Schuller (ed), *The Changing University?*, Open University Press, Londres, 1995, p.105-115.
- Mignot-Gérard S., “Le leadership et le gouvernement dans l’analyse des organisations universitaires : deux notions à déconstruire”, *Politiques et gestion de l’enseignement supérieur*, Vol.15, n°2, 2003, p.147-177.
- Naj R., Hambrick D.C. et Chen M-J., “What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field”, *Strategic Management Journal*, vol.28, 2007, p.935-955.
- Tabatoni P. et Jarniou P., *Les systèmes de gestion : politiques et structures*, Presses Universitaires de France, Paris, 1975.