HAL
open science

# Le contrat d'établissement : un dispositif de gestion stratégique pour les universités françaises ?

Hervé Goy, Gaelle Dechamp

## To cite this version:

Hervé Goy, Gaelle Dechamp. Le contrat d'établissement : un dispositif de gestion stratégique pour les universités françaises ?. 17ème Conférence de l'AIMS, May 2008, Nice, France. halshs-00676044

**HAL Id: halshs-00676044**

**https://shs.hal.science/halshs-00676044v1**

Submitted on 2 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.

# Le contrat d'établissement : un dispositif de gestion stratégique pour les universités françaises ?

**Hervé GOY**
Université de Saint-Etienne - COACTIS
Maître de Conférences
34, rue Francis Baulier, 42023 Saint-Etienne Cedex 2 – herve.goy@univ-st-etienne.fr

**Gaëlle DECHAMP**
Université de Saint-Etienne - COACTIS
Maître de Conférences
6, rue Basse des Rives, 42023 Saint-Etienne Cedex 2 – gaelle.dechamp@univ-st-etienne.fr

Résumé :

Depuis quelques années, le paysage de l'enseignement supérieur français connaît des évolutions décisives. 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).
Le moment nous semble dès lors particulièrement propice à l'étude de la stratégie des universités, considérées comme objet 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 réapproprier, en tant que stratégistes, la question du gouvernement des organisations.
C'est sous l'angle de l'étude des interactions entre outil de gestion (le contrat quadriennal d'établissement) et organisation (les universités françaises) que la présente communication envisage la question de la qualification du management stratégique universitaire.

Mots-clés : Stratégie, outil de gestion, université, gouvernance.

# Le contrat d'établissement : un dispositif de gestion stratégique pour les universités françaises ?

*« 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 Shangaï, harmonisation européenne des diplômes (LMD), mise en œuvre de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF), nouvelle loi sur l'autonomie et les responsabilités des universités (LRU)… Depuis 4 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 présent nous paraît tout à fait propice pour s'interroger sur le 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 communication de la question suivante : **en quoi le contrat quadriennal d'établissement constitue-t-il un révélateur de la stratégie des universités en France ?** Les éléments de réponse qu'il est possible d'apporter à ce questionnement s'appuieront, au préalable, sur une revue des travaux antérieurs traitant des universités dans le champ de la gestion, et que nous aborderons en première partie. Une rapide analyse de l'évolution récente du système universitaire français sera ensuite abordée. Au final, nous envisagerons dans quelle mesure une approche instrumentale du contrat d'établissement permet d'envisager diverses conceptions des dispositifs à l'œuvre dans les universités.

## 1/ L'UNIVERSITE, GRANDE ABSENTE DE LA RECHERCHE EN MANAGEMENT STRATEGIQUE ?

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.

### 1-1/ 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), ou bien encore l'ouvrage traitant des évolutions récentes (liées aux changements profonds intervenus depuis la fin des années 1980) des universités françaises (Musselin, 2001). 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.

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). S'agissant plus particulièrement de l'étude du lien entre stratégie et université, trois références sont à souligner :

- Les travaux de Gioia et al. (1994) sur le processus de changement stratégique au sein de l'Université de l'Etat de Pennsylvanie, qui partaient 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, ils 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[1]. 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 à propos du niveau de formalisation des stratégies.
- La communication de Bréchet (2004) à la 13ème conférence de l'AIMS, laquelle s'appuyait sur l'expérience d'une démarche projet ambitieuse 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 »*.

Cette revue des principaux travaux établis en matière de recherche sur les universités appelle dès lors le questionnement suivant : comment appréhender l'observation ainsi que la caractérisation de leurs éventuelles stratégies ?

[1] Cet article est paru dans la revue du programme de l'OCDE sur la gestion des établissements d'enseignement supérieur (IMHE).

## 1-2/ Précisions sur notre approche du management stratégique universitaire.

Notre ambition, dans cette communication, 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 85 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 en toutes circonstances. C'est pourquoi, les développements qui vont suivre reposent sur notre représentation de la question du management stratégique à l'Université, fondée sur l'expérience actuelle de l'un des auteurs au sein de l'équipe de direction 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 Spenlehauer (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 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 5 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.

## 2/ L'ACUITE DU QUESTIONNEMENT STRATEGIQUE POUR LES UNIVERSITES 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.

### 2-1/ De la politique d'établissement à la gouvernance.

L'étude des dispositifs de gestion stratégique des universités nous semble d'autant plus pertinente en 2008, que le contexte actuel est marqué par la mise en application de la récente 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. Or, comme le souligne Fort (op. cité), 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 leur 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 interne 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[2], 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.

La nouvelle loi oblige en effet les universités à reconfigurer le périmètre de leur conseil d'administration (CA) : 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 donne six mois aux universités pour décider du nouveau périmètre de leur CA. Passé le 11 février 2008, et sans délibération ad hoc, la législation impose le principe d'un conseil à 20 membres. 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[3].

| DOMINANTE | UNIVERSITES | PERIMETRE DU NOUVEAU CA |
|---|---|---|
| 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) |

[2] 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.

[3] 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.

| | | |
|---|---|---|
| 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 |

**Tableau 1 : la nouvelle gouvernance des universités**

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

Ainsi, les 78 établissements listés ont résolument positionné le nombre d'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[4], 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).

[4] 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.

## 2-2/ 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 résume 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[5]) 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 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

[5] On pense en particulier au rôle grandissant joué par la Conférence des Présidents d'Université (CPU).

calendrier (30 universités sont à ce jour en lice pour bénéficier des dispositions de la LRU à compter de janvier 2009) 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.
- 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 commune 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 futurs 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 de l'actuel statut des enseignants-chercheurs (défini par un arrêté de 1984), et confère de fait de lourdes 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 oeil 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 probable 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 feraient plus l'objet d'attributions spécifiques (aux Instituts Universitaires de Technologie par exemple), de même que les moyens financiers ne seraient plus précisément attribués (aux centres de recherche, aux bibliothèques dans le cas des crédits quadriennaux notamment), les présidents d'universités et leurs équipes se verraient dotés d'une autonomie très largement renforcée. Ce scénario ne manquerait sans doute pas de redéfinir les modes de relations avec les directeurs d'Unités de Formation et de Recherche et d'Instituts d'une part, ainsi qu'avec les responsables d'équipes de recherche d'autre part.

Au regard de ces différents éléments, 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, pour l'essentiel dans le prolongement de deux logiques prédominantes : spécialisation / différenciation sur des bases traditionnellement disciplinaires d'une part, fusion / alliances dans la poursuite d'un effet de masse critique d'autre part. La synthèse de ces éléments 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 ?

## 3/ LE CONTRAT D'ETABLISSEMENT : UN DISPOSITIF PERTINENT D'OBSERVATION DE LA GESTION STRATEGIQUE DES UNIVERSITES ?

Dans cette communication, 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.

### 3-1/ L'approche instrumentale du contrat quadriennal d'établissement.

Nous postulons que le CQE gagne à être appréhendé sous l'angle d'un dispositif de gestion au sens de Moisdon (1997). Nous illustrerons ce propos en référence au processus de SPTF (*"Strategic Planning Task Force"*) analysé par Gioia et al. (1994), de même qu'à 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. Cette approche renvoie 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.

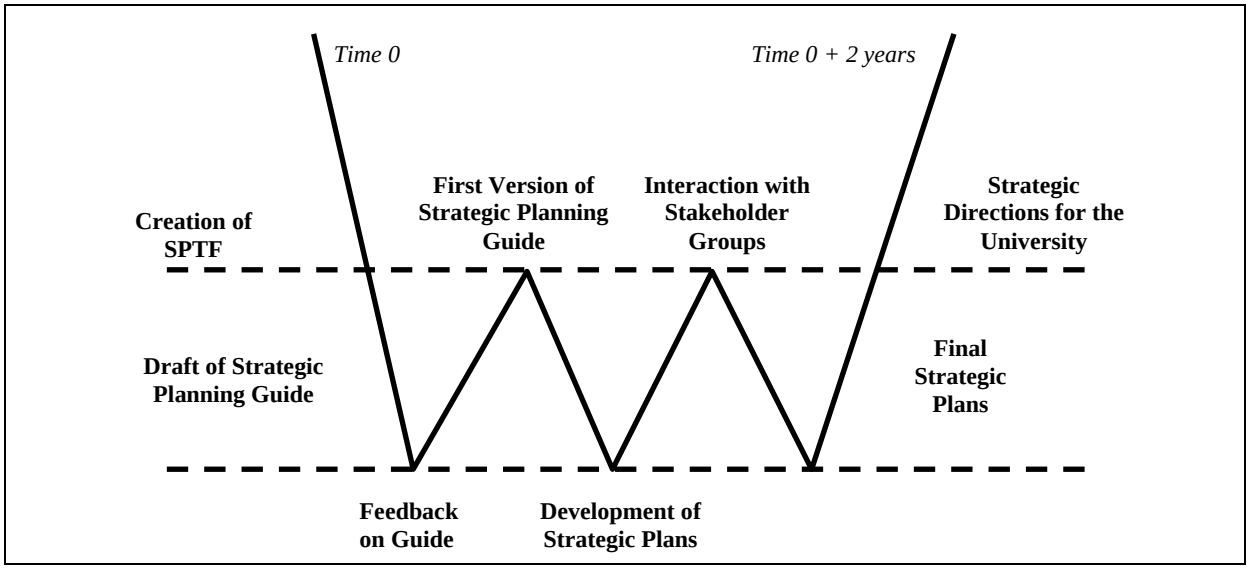


**Figure 1 : The Double Strategic Planning Process Model (adapté de Gioia et al., 1994)**

Le bénéfice de l'intégration de cette représentation symbolique du processus de changement stratégique est évoqué comme suit : *« 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.

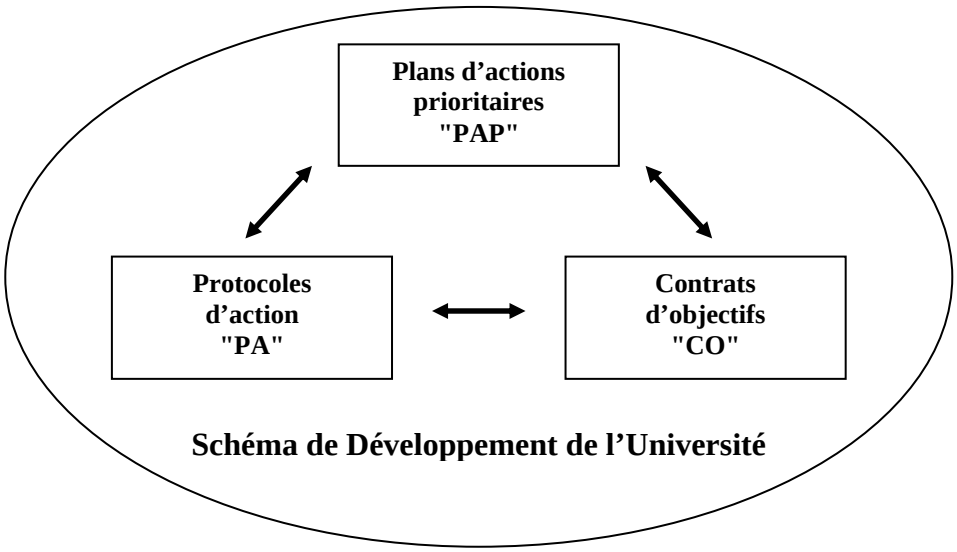


**Figure 2 : Le dispositif du Schéma de Développement (adapté de Bréchet, 2004)**

L'approche retenue par l'auteur lui permet en conséquence 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.

Ces deux exemples attestent de l'intérêt à considérer le contrat quadriennal d'établissement comme dispositif de gestion stratégique des universités. Dans quelle mesure néanmoins les données observables par ce prisme peuvent-elles révéler les pratiques stratégiques des universités ?

### 3-2/ Pour quelle(s) conception(s) du contrat d'établissement?[6]

Par analogie aux travaux de Alvesson et Karreman (2000), initialement centrés sur l'étude des organisations à travers l'examen des discours, deux dimensions principales peuvent être dégagées dans l'analyse des organisations :

- 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 croisement de ces dimensions permet de caractériser quatre conceptions des contrats quadriennaux d'établissement, envisagés comme dispositifs de gestion stratégique des universités, pouvant se traduire selon le schéma suivant dans le cadre de notre question de recherche.

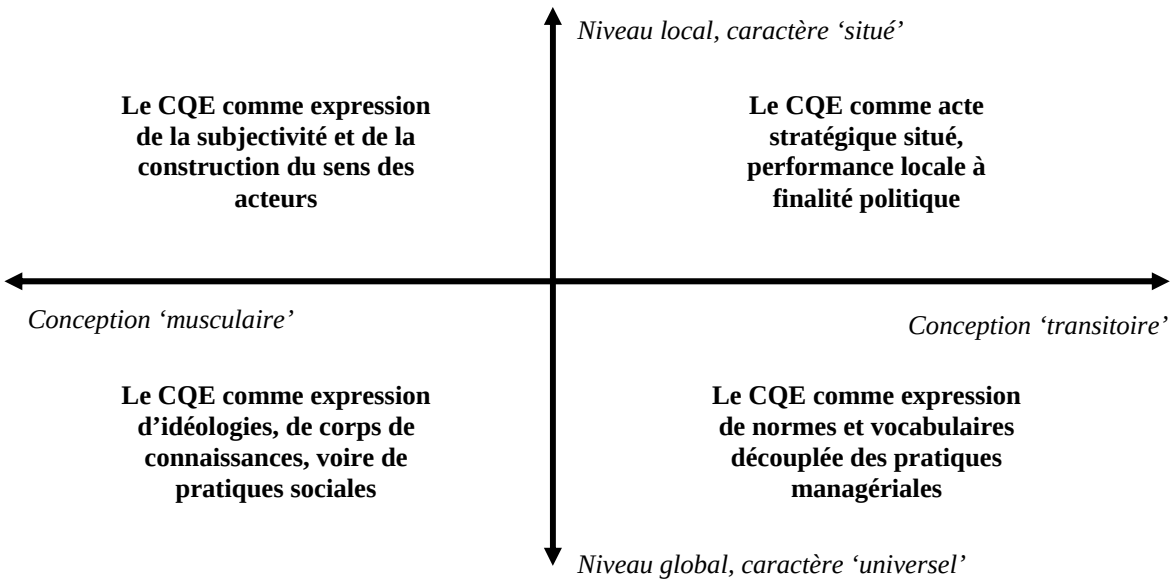


**Figure 3 : La carte des représentations possibles dans l'étude des interactions CQE - universités (adapté de Alvesson et Karreman, 2000)**

[6] Cette section a très largement bénéficié du contenu de la présentation réalisée par Florence ALLARD-POESI, à l'occasion d'un récent cycle de formation organisé par la FNEGE.

A ce stade de notre réflexion, cette représentation apporte un certain éclairage à notre question de recherche. En particulier, elle justifie de l'intérêt à porter au CQE, entendu comme vecteur potentiel de la qualification et de la déclinaison d'une stratégie universitaire. Notre approche actuelle du CQE se situerait plutôt sur la partie droite de la figure 3, marquée par une dimension politique dans la conception et l'institutionnalisation de ce type de dispositif, dont le couplage aux pratiques managériales tendrait à se consolider. Dans le même temps, cette perspective ouvre nécessairement plusieurs questionnements : qu'observe-t-on réellement lorsqu'on s'intéresse au CQE ? Comment la stratégie d'une université s'exprime-t-elle à travers ce dispositif de gestion particulier ? Le CQE traduit-il véritablement l'essence des pratiques stratégiques universitaires ? Tout porte à croire que l'étude approfondie de ce type de dispositif de gestion ne saurait suffire à embrasser la globalité des questions posées, et appelle donc de nouvelles investigations en la matière.

## CONCLUSION

Cette communication 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, au regard de l'évolution structurelle dont le système d'enseignement supérieur français fait actuellement l'objet. A cet égard, deux constats préalables ont pu être dressés : le nombre relativement limité de travaux relatifs 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 le dispositif de gestion communément développé depuis le début des années 1990 au sein de ces organisations : le contrat quadriennal d'établissement. 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. De ce point de vue, les propos du Directeur Général de l'Enseignement Supérieur en France tenus devant la CPU le 4 avril 2008[7], s'agissant des évolutions de la politique de contractualisation entre les universités et leur autorité de tutelle, laissent augurer de pistes de recherche pour le moins fécondes.

[7] Bernard SAINT-GIRONS est notamment intervenu sur la question de l'ajustement des calendriers d'habilitations : *"Pour avoir un vrai contrat stratégique, il est nécessaire de disposer en même temps de tous les éléments sur les formations et la recherche"* (dépêche n°94363 publiée par l'AEF le 8 avril 2008).

Le paysage universitaire français va très probablement poursuivre sa mutation dans les années à venir : les 85 universités que compte aujourd'hui la France peuvent-elles légitimement et raisonnablement toutes prétendre individuellement à l'excellence dans l'exercice de leurs missions de formation, de recherche et d'insertion professionnelle ? La structuration des PRES comme la mise en oeuvre de la LRU constitueront, de ce point de vue, des étapes décisives. Le moment nous semble dès lors plus que jamais propice à l'étude de la stratégie des universités, considérées comme objet 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 réapproprier, en tant que stratégistes, la question du gouvernement des organisations.

## 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. Karreman (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), Conceptuel 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.

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.

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., 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.

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.

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

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.

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.

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.