



**HAL**  
open science

# Le colloque de l'Association des DGS : lieu de redéfinition de l'identité et de la fonction de l'encadrement supérieur des universités “ autonomes ”

Mathieu Uhel

► **To cite this version:**

Mathieu Uhel. Le colloque de l'Association des DGS : lieu de redéfinition de l'identité et de la fonction de l'encadrement supérieur des universités “ autonomes ”. 16ème congrès national de l'Association Française de Science Politique, ST 63 - Des gouvernant×es gouverné×es?, Jul 2022, Lille, France. halshs-04059593

**HAL Id: halshs-04059593**

**<https://shs.hal.science/halshs-04059593v1>**

Submitted on 5 Apr 2023

**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 colloque de l'Association des DGS : lieu de redéfinition de l'identité et de la fonction de l'encadrement supérieur des universités « autonomes »

### Introduction

Plutôt qu'une rupture dans la longue histoire des universités françaises (Musselin, 2017), l'adoption en 2007 de la loi portant sur les Libertés et Responsabilités des Universités (LRU), dite loi d'« autonomie », constitue un moment d'accélération de la conversion gestionnaire et managériale<sup>1</sup> de l'institution, modifiant la conception et l'exercice de l'autonomie professionnelle universitaire<sup>2</sup> (Vinokur, 2008 et Ogien, 2009). Dans les nombreuses publications qui ont vu le jour ces quinze dernières années autour de ce processus, peu de travaux scientifiques se sont intéressés au rôle de l'encadrement administratif, et plus particulièrement des Directions Générales des Services (Barrier et Musselin, 2015), dans le déploiement de la machinerie managériale (Jacquot, 2014) à l'université. Le transfert de la gestion du budget et du personnel (voire du patrimoine immobilier), correspondant à l'application des Responsabilités et Compétences Élargies (RCE), a pourtant impliqué un renforcement des services centraux dans l'organisation des établissements et une diffusion des logiques gestionnaires dans les composantes (Musselin, 2017). Comme dans tout processus de gestionnarisation (Benedetto-Meyer et *al.*, 2011), souvent complexe, chaotique voire contradictoire, il existe bien « une main visible des managers » (Chandler, 1977 cité par Boussard et Maugéri, 2003), représentée à l'Université par les DGS. Acquérant une position charnière dans la transformation des établissements, les DGS sont néanmoins eux et elles aussi engagés dans ces processus qui modifient le contenu de leurs activités et leur identité professionnelle<sup>3</sup>.

Dans une perspective de sociologie critique s'intéressant au champ managérial et aux agent.es d'enrôlement (Jacquot, 2014), l'objectif de cette communication vise à interroger la redéfinition de la fonction et de l'identité de l'encadrement supérieur des universités, à travers l'analyse des colloques de l'Association des DGS d'établissements publics d'enseignement supérieur (ADGS). Ce groupement professionnel a en effet pour objectifs d'étudier l'administration et la gestion des établissements, de former les DGS (et les autres catégories du personnel) aux évolutions de l'ESR et de développer une politique d'échanges avec les établissements (français et étrangers) et l'administration centrale. L'association vise par ailleurs « la défense des intérêts collectifs et individuels des directeurs généraux des services d'établissements publics d'enseignement supérieur et notamment l'amélioration de

---

<sup>1</sup> Dans l'esprit des travaux de Lionel Jacquot (2014) et d'Olivier Cléach (2011), le terme de gestion sera davantage convoqué lorsque l'accent sera mis sur les logiques comptables tandis que celui de management sera privilégié pour désigner le maniement des agent.es.

<sup>2</sup> Sans précision de l'auteur, des guillemets seront utilisées au cours de l'article pour désigner l'« autonomie » consacrée par la loi LRU, étant donné que l'exercice du pouvoir gestionnaire, institué par cette réglementation, introduit de l'hétéronomie dans des champs scientifique et pédagogique organisés selon les principes d'autogouvernement de leurs activités (*ie* l'autonomie professionnelle – sans guillemets, donc).

<sup>3</sup> Dans la littérature abondante sur les mutations de l'encadrement et plus largement sur les transformations managériales de l'État en France, on peut utilement se reporter aux références suivantes : Bèzes et *al.*, 2011 ; Boussard, 2013 ; Barrier et *al.*, 2015 ; Dubard et *al.*, 2015 ; Boussard et *al.*, 2020.

leur statut »<sup>4</sup>. Le colloque bisannuel<sup>5</sup> de cet organe d'information, de pression et de défense des DGS constitue ainsi un lieu de rencontre et d'échange mais aussi de construction de savoirs et de pratiques communes sur la profession de DGS en contexte d'« autonomie » universitaire. Suivant les informations contenues sur le site de l'ADGS, six colloques<sup>6</sup> ont été organisés durant les années correspondant au transfert des Responsabilités et Compétences Élargies (RCE) aux établissements. Les titres des colloques, des sessions et des conférences ainsi que le choix des intervenant.es donnent des indications sur les préoccupations contemporaines de l'encadrement supérieur des universités, en matière de gestion du personnel, de dialogue avec les composantes ou de positionnement des DGS<sup>7</sup>. Sans méconnaître le caractère évolutif de la vision commune des DGS, l'analyse<sup>8</sup> a essayé d'être attentive à la cohérence globale de l'orientation donnée aux colloques, qu'il s'agisse des interventions des DGS ou de leurs invité.es, tout en prenant en compte les pistes de réflexion lancées sur les mutations à venir des métiers de l'encadrement universitaire.

Étant donné que l'identité d'un groupe s'élabore également en relation avec d'autres agent.es du champ professionnel (Dubard et *al.*, 2015), il a semblé pertinent de mobiliser le regard porté par l'Inspection Générale de l'Éducation, du Sport et de la recherche (IGESR)<sup>9</sup>, en particulier le récent rapport au titre évocateur, « L'encadrement administratif supérieur des universités : les Directeurs Généraux des Services » (2021). Outre le fait que les DGS, et singulièrement les Président.es de leur association<sup>10</sup>, constituent un vivier de recrutement pour l'IGESR, ce corps d'inspecteur.trices exerce un pouvoir majeur dans l'« autonomisation » des universités (Brunier, 2018). Ayant identifié très tôt le rôle des DGS dans la transformation des établissements (IGAENR, 2007 et 2010), l'Inspection a réalisé l'enquête de 2021 en raison du « mal-être » qu'aurait généré la modification de la fonction de Secrétaire Général.e (IGESR, 2021), entérinée par la publication du décret de 2010 et confirmée par l'adoption de leur référentiel métier en 2017. Le rapport dresse un état des lieux de la profession (composition du groupe, conditions matérielles d'exercice du métier, trajectoire professionnelle, ressenti sur le poste, etc.) mais aussi (et surtout) énonce des orientations normatives (désignées comme des recommandations) à destination de l'encadrement supérieur, des directions d'université et de la tutelle ministérielle. Ce travail externe de façonnage du groupe s'ajoute aux interventions des inspecteur.trices régulièrement invité.es dans le colloque de l'ADGS. Après avoir abordé la manière dont les DGS envisagent la reconfiguration des relations avec les composantes (partie 1) et la gestion du personnel administratif (partie 2) des

---

<sup>4</sup> Statuts de l'Association des Directeurs Généraux des Services d'établissements publics d'enseignement supérieur adoptés en novembre 2014.

<sup>5</sup> En alternance jusqu'à présent avec le colloque du Groupement International des Secrétaires Généraux des Universités Francophones (GISGUF).

<sup>6</sup> À Florence en 2011, Besançon en 2013, Strasbourg en 2015, Dijon en 2017, Toulouse en 2019 et La Rochelle en 2021.

<sup>7</sup> Les autres thèmes abordés dans les colloques tels que l'accueil des étudiants, la recherche, l'international ou le numérique ne seront pas traités dans ce texte.

<sup>8</sup> Une lecture des documents et un visionnage des vidéos disponibles ont été effectués intégralement lorsqu'était abordé le rôle des DGS depuis l'application des RCE. Les retransmissions vidéo de certains colloques (2015, 2017 et 2021) sont disponibles dans leur intégralité sur le site internet des universités hôtes, d'autres rassemblements ne donnant en revanche à lire que le programme (2013 et 2019) voire aucune information exploitable (2011).

<sup>9</sup> En 2019, l'Inspection Générale de l'Administration de l'Éducation Nationale et de la Recherche (IGAENR) fusionne avec l'inspection de la jeunesse et des sports et celle des bibliothèques pour créer l'IGESR. Sollicitée sur demande des ministères de tutelle, l'IGESR exerce des missions d'inspection, de contrôle, d'audit, d'évaluation, d'expertise, d'appui et de conseil.

<sup>10</sup> Selon le rapport, depuis 1997, les six présidents successifs de l'ADGS ont été nommés IGAENR.

établissements, une attention particulière est portée sur le regard qu'ils et elles portent sur leur propre position dans les universités « autonomes » (partie 3). Au terme de cette immersion (partielle et à distance) dans les colloques de l'ADGS, il semble possible d'interroger la consolidation d'une position de pouvoir du groupe professionnel au sein d'une institution en voie de technocratisation.

## **I. Les DGS au pilotage stratégique des composantes de l'Université**

Avant d'aborder la position et le rôle des DGS, il est intéressant de souligner au préalable la manière dont ces agent.es conçoivent les enjeux organisationnels contemporains de l'université, étant donné que ce cadre d'interprétation détermine la construction du programme des colloques. Thème central, le modèle économique des universités est mentionné dans le titre de deux colloques<sup>11</sup> et de nombreuses sessions. L'importance structurante de ce sujet est soulignée dans l'argumentaire du rassemblement de 2017, célébrant les 10 ans de l'« autonomie » des universités. Le modèle économique doit viser l'équilibre voire l'excédent budgétaire, dans un contexte où l'autofinancement de la recherche et de la pédagogie n'est pas assuré en raison du « poids de la masse salariale » (ADGS, 2017). Le rôle des DGS est alors d'avoir une « vision claire des coûts liés à ces activités, d'en maîtriser et d'en optimiser les mécanismes de gestion, mais aussi de proposer de nouvelles activités qui doivent concourir à construire des modèles économiques à la fois pérennes et évolutifs » (ADGS, 2017). La maîtrise des dépenses et la génération de ressources propres constituent des objectifs majeurs du pilotage stratégique des établissements par les DGS (trois sessions sur ce thème en 2013 et une en 2017).

Posés ces objectifs budgétaires, les intervenant.es développent les modalités concrètes (et les difficultés) d'organisation des relations entre les services centraux et les composantes. Une table ronde, particulièrement éclairante et représentative des réflexions sur le pilotage des universités, est organisée durant le colloque de 2017. Intitulée « les équipes et les outils internes des modèles économiques », elle réunit un ancien Président et Vice-Président en charge de la qualité, une DGS adjointe au pilotage et une DG Déléguée à l'appui institutionnel et à la stratégie. Les trois intervenant.es mettent tout d'abord en avant la réorganisation de l'administration centrale en insistant sur la création, sous l'égide de la DGS, d'une cellule ou d'une délégation d'aide au pilotage qui intègre la fonction de contrôle de gestion. Illes soulignent ensuite l'importance de construire des indicateurs afin de connaître finement les dépenses des composantes pour éclairer la décision politique. Chacun.E des intervenant.es relate, non sans un certain amusement, les difficultés voire les résistances rencontrées dans la production et l'utilisation de ces données. L'ancien Président et Vice-Président précise alors qu'il est nécessaire de construire des critères partagés avec les enseignant.es chercheur.ses et de faire un effort de conviction auprès des directeur.trices de composantes.

Dans le débat avec l'assistance émerge la question, conçue d'ailleurs comme politique par l'un des intervenants, de l'échelle et de la méthode de pilotage de l'université. Si les deux DSG expliquent que leur service dialogue directement avec les directions de composantes, l'ancien Président et vice-président indique que, dans le cadre de la fusion de son établissement, un échelon intermédiaire a été créé selon le principe de subsidiarité (les « pôles » et les

---

<sup>11</sup> Le colloque de 2013 s'intitule « Quel(s) modèle(s) économique(s) pour des universités de service public autonomes ? » et celui de 2017 : « Quels modèles économiques pour quelles stratégies de développement des établissements d'enseignement supérieur ? ».

« collégiums »). Derrière la construction d'indicateurs de performance par un organe spécialisé dépendant de la DGS se pose donc l'impératif (politique) de redéfinir les relations entre l'administration centrale et les composantes pédagogiques et scientifiques des établissements, qui jouissent d'une autonomie historique dans la définition de leurs activités. Agents centraux du pilotage stratégique des composantes des établissements, les DGS sont invité.es à étendre encore davantage leur intervention à tous les champs d'activité de l'université. Au détour d'une table ronde sur la soutenabilité de l'offre de formation dans le colloque de 2017, réunissant une conseillère d'établissement de la DGEIP, un directeur de l'École d'économie de Toulouse et un DGS Adjoint délégué au pilotage et aide à la stratégie, ce dernier défend sa vision d'un dialogue de gestion autour de la « performance pédagogique ». Il avance qu'il existe, dans les échanges entre les vice-président.es et les enseignant.es chercheur.ses, « des marges de progrès dans la collaboration et [que] les DGS ont là un pan d'activité qu'ils n'occupent pas assez ».

Dans l'enquête menée par l'IGESR, les rapporteur.trices soulignent quant à eux et elles le trop faible investissement des DGS en matière de recherche et considèrent que cet angle mort de leur activité n'est pas acceptable au regard des enjeux (financiers) contemporains. Reconnaissant que les DGS n'ont pas à intervenir directement dans le choix des directions d'unité ou des projets scientifiques, les inspecteur.trices soulignent en revanche qu'il est de leur responsabilité d'examiner « la soutenabilité économique » et « la sécurité juridique » des opérations, de favoriser « la création du meilleur environnement administratif, logistique et humain des activités de la recherche et de proposer de outils de suivi en ce domaine comme dans les autres » (IGESR, 2021).

## **II. Repenser l'encadrement administratif intermédiaire à l'aune du management**

Dans le pilotage des composantes, les DGS peuvent s'appuyer sur la transformation de l'administration, activité historique du métier de secrétaire général.e dont ils et elles ont toujours la responsabilité. Outre les discussions autour des méthodes de gestion du personnel, ce sont les réflexions à propos de l'encadrement intermédiaire qui méritent une attention particulière.

Les DGS se penchent précocement et longuement sur les méthodes de gestion du personnel, comme l'atteste le programme des colloques de 2013<sup>12</sup> et 2015<sup>13</sup>. La transformation managériale de l'université est clairement avancée dans le contenu des interventions avec une réflexion sur l'importation ou l'adaptation des méthodes de gestion des entreprises privées à l'université. Les discussions s'appuient sur la communication de responsables des Ressources Humaines du secteur privé (groupe Safran en 2013) ou de consultant.es spécialisé.es dans le management des entreprises (cabinet Progrediens en 2015). Dans l'introduction de la conférence de cette consultante, le DGS de l'Université Paris Descartes explique le choix d'une telle présentation dans le colloque : « notre objectif sera de

---

<sup>12</sup> Trois sessions sont organisées durant le colloque de Besançon : un sociologue de l'Université de Louvain intervient sur « Réforme de l'État et réforme de l'université : le nouveau management public a-t-il un sens à l'université ? », la DGS de l'Université de La Rochelle sur « La GPEEC, mythe ou réalité : les freins à la mise en place d'une gestion réellement prévisionnelle des emplois et des compétences » et un professeur en sciences de gestion sur le thème « Le management des ressources humaines des entreprises est-il transposable aux universités ? » en compagnie d'un responsable Ressources Humaines du groupe aéronautique Safran.

<sup>13</sup> La première session s'intitule « Gestion ou management : faire évoluer les modèles ». La seconde est menée par une consultante du cabinet Progrediens sur le thème des « Nouveaux métiers, nouvelles exigences professionnelles, nouvelles méthodes de GRH ».

déterminer, ou non, si certains dispositifs sont répliquables, adaptables » dans les universités, question tout à fait légitime selon lui étant donné que les établissements de l'ESR sont des entreprises de service public et des industries de matière grise, dont il faut mettre les équipes en mouvement. Contre un modèle managérial vertical et autoritaire, la consultante défend une organisation du travail horizontale et ascendante, dans laquelle le coordonnateur ou la coordonnatrice des équipes de projet, désigné.e par ses collègues, s'appuie sur les talents et les envies de ses collaborateurs.trices. Si la présentation a fait réagir l'assistance (notamment l'idée d'une suppression de la Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences [GPEEC]... en cours d'adoption dans beaucoup d'universités), le choix du thème et de l'intervenante montre l'intérêt que peuvent porter les DGS aux réflexions sur le management du personnel en s'inspirant des enseignements du secteur privé entrepreneurial.

Dans le débat de la table ronde précédemment citée, portant sur la soutenabilité de l'offre de formation (2017), l'une des intervenants dans le public interroge le DGSA délégué au pilotage et à l'aide stratégique : « Est-ce que vous pensez que le Responsable Administratif de Composante futur sera en quelque sorte plus une antenne d'analyse de situation et d'aide à la réflexion, à la performance pédagogique et au développement de l'UFR, que comme un gestionnaire de ressources de l'UFR comme il l'est au mieux maintenant ? ». Soulignant la pertinence de la question, qui fait d'ailleurs l'objet selon lui d'une attention particulière de la part du Président de l'ADGS, il avance qu'il est important que ces Responsables Administratifs fassent autre chose que de la sécurisation du processus de gestion de la scolarité. Plus encore, il insiste sur la nécessité de faire un réel effort sur les niveaux intermédiaires de l'encadrement : « je pense que les futurs managers de ces composantes (...) ce sont des DGS bis qui sont dans ces structures capables d'avoir de vrais dialogues avec le niveau central et d'avoir un vrai pilotage décliné vis-à-vis des labos ou de leur faculté ». Les Responsables Administratifs, conçus comme des managers, doivent devenir des relais des DGS dans les composantes, mais surtout sont amenés à appliquer à cette échelle les méthodes de pilotage de l'administration centrale et à constituer un « véritable binôme » avec le directeur, à l'image du DGS et du Président.

Dans l'enquête réalisée auprès des DGS, l'IGESR s'étonne que ceux-ci ne se considèrent pas comme les supérieurs hiérarchiques des Responsables Administratifs de composantes et que certains d'entre eux et elles ne s'impliquent pas dans leur recrutement. Jugeant qu'il s'agit là d'un « abandon de responsabilité » au regard de leur statut, les inspecteurs.trices invitent les DGS à s'emparer de l'animation administrative des composantes et des unités de recherche et appellent de leur souhait une montée en compétences par la formation professionnelle de l'encadrement intermédiaire. Le rapport relève l'exemple de l'une des universités visitées où le DGS a élargi le périmètre d'intervention des RA dans les domaines des ressources humaines ainsi que de l'organisation et du financement de la composante. Renforçant le lien hiérarchique tout en déléguant une partie des tâches relatives au pilotage des composantes, cette expérimentation a permis au DGS de se consacrer pleinement à la stratégie de l'établissement avec le Président et les vice-présidents.

### **III. Du gestionnaire au manager stratégique : la politisation de la fonction de DGS**

Au regard des nouvelles compétences attribuées aux universités par la loi LRU, les DGS s'interrogent sur leur métier et plus particulièrement sur leur position vis-à-vis des Présidents.es d'universités. Cette interrogation est au centre d'une table ronde, organisée

durant le colloque de 2015 et intitulée « DGS demain, un métier à réinventer dans les nouveaux périmètres de l'université ». Le Président de l'ADGS, qui occupe cette fonction à l'Université de Bordeaux, introduit les discussions en ces termes :

« on voit bien que les DGS y compris de par nos statuts qui ont été récemment adaptés, réformés, eux, donc en février 2010, donc post-RCE, effectivement, donne une dimension très politique, très stratégique à la fonction. Je le rappelle le DGS est chargé de la mise en œuvre opérationnelle de la politique de l'établissement mais participe très clairement à sa définition, c'est ce que prévoit nos statuts ».

Il fait référence au décret relatif à l'emploi de secrétaire général d'établissement public d'enseignement supérieur<sup>14</sup>, qui introduit une modification du champ de compétences des DGS. La politisation de la fonction pose la question de la relation entre le ou la Président.e et le ou la DGS, dont les intervenant.es appellent à dépasser le binôme traditionnel des directions d'université. Il s'agit de prendre pleinement leur place dans la définition et l'accompagnement du projet de développement stratégique de l'établissement. Assumant ce nouveau rôle, les DGS s'interrogent alors sur les compétences requises pour mener à bien cette transformation de la fonction. Dans ce temps de discussion, ils se voient comme des « managers stratégiques », expression la plus utilisée par les intervenant.es, voire des « chefs d'orchestre » ou des « metteurs en scène ». Ils mobilisent à plusieurs reprises la distinction (et l'articulation) entre « assistant à maîtrise d'ouvrage » et « maître d'œuvre ». Bien qu'ayant été des experts à un moment donné de leur carrière, les DGS se voient comme des généralistes<sup>15</sup> qui doivent faire le deuil de l'expertise et faire travailler des experts<sup>16</sup>.

Quelques années plus tard, la table ronde finale du colloque de La Rochelle (2021) aborde à nouveau cette position des DGS dans les universités « autonomes », au prisme cette fois-ci de la gestion de la crise sanitaire<sup>17</sup>. Animé par le nouveau Président de l'ADGS, ce moment d'échange réunit un inspecteur de l'IGESR, les Présidentes de deux réseaux professionnels de l'ESR (Communication et Ressources Humaines) et le DGS de l'université de Bordeaux. La table ronde et le colloque se terminent sur l'analyse d'une Professeure de management de l'université de Strasbourg, qualifiée de « grand témoin » en raison de sa présence à toutes les sessions. Revenant sur son expérience de la crise sanitaire, le DGS insiste sur la nécessaire « co-incarnation d'un leadership » à l'université qui doit donner du sens et de l'unité à l'action de l'établissement. S'il reprend à son compte l'importance du fameux binôme entre Président et DGS, il n'en souligne pas moins l'intérêt d'élargir la perspective à l'équipe présidentielle (et notamment aux VP qui « comptaient dans ce contexte ») et à celle des DGS Adjoint.es. L'objectif de ce dispositif, selon lui, au centre duquel se trouve d'ailleurs le DGS, est de construire de l'unité « pour apparaître dans le dialogue social comme un bloc » qui sait « ce qu'il fait » et « où il va ». Concluant le colloque, les propos du « grand témoin », chercheuse en management des entreprises ayant expérimentées le secteur public et privé de l'ESR, sont intéressants en raison de l'image qu'elle construit des DGS et des conseils qu'elle leur

---

<sup>14</sup> Dans l'article 2, il est en effet spécifié que : « [l]es DGS contribuent à l'élaboration des politiques d'établissement dont ils assurent la mise en œuvre opérationnelle. Ils conçoivent, mettent en place et assurent le suivi des indicateurs de performance de l'établissement dans les domaines de la gestion administrative, financière et patrimoniale, celles des ressources humaines et des systèmes d'information » (Décret n°2010-175).

<sup>15</sup> Propos du Président de l'ADGS à l'époque.

<sup>16</sup> Propos du DGS de l'Université de Strasbourg et futur Président de l'Association en 2017.

<sup>17</sup> Cette session du colloque est intitulée « Retour et pistes pour l'avenir sur les dimensions transversales management, gouvernance, rôle des DGS dans la gestion/organisation de la crise, dimensions RH, transformation numérique ».

prodigue pour l'avenir de leur profession. Dans son discours, l'enseignante chercheuse mobilise plusieurs métaphores pour désigner les DGS. Considérant qu'elles sont à « la tête d'une ville » (l'université), elle les envisage plus loin comme les « capitaines d'un bateau », « à la manœuvre par gros temps »<sup>18</sup>. Les exhortant à être fier.es de ce qu'ils et elles ont accompli durant la crise, elle les invite, au-delà de la diversité des situations, à « ne pas [se] faire confisquer la vision de l'Université » et à définir le « portrait d'un DGS » en imposant une image par le « je ».

Faisant le constat d'une mutation de l'identité professionnelle des DGS, les inspecteur.trices soulignent que les contours du métier ne sont pas encore totalement stabilisés et que les compétences requises pour l'exercer pas toujours clairement identifiées. S'interrogeant sur la manière dont ces agent.es doivent assumer le rôle de « chef d'orchestre »<sup>19</sup> placé.es « à l'articulation de l'expert-manager et du politique », l'IGESR réaffirme que les DGS ne sont « pas simplement le bras administratif armé du président de par [leur] connaissance des textes et [leur] suivi de l'administration, mais une partie prenante à la réflexion sur la stratégie ». À travers une série de recommandations adressée au Ministère et aux Président.es d'universités, les rapporteur.trices invitent à renforcer la position institutionnelle des DGS, en se saisissant notamment de la réforme de la haute fonction publique de l'État lancée en mars 2021.

## Conclusion

L'application de la loi Libertés et Responsabilités des Universités (LRU), et plus spécifiquement le transfert des Responsabilités et Compétences Elargies (RCE), a accéléré la conversion gestionnaire et managériale de l'université, processus dont le déploiement a été rendu possible par l'action (et la réflexion) d'agent.es occupant une position charnière dans l'institution. Le colloque de l'ADGS donne à lire la conscience acquise par les représentant.es de l'encadrement supérieur quant au rôle politique, parce que stratégique, qu'ils et elles sont en mesure d'exercer dans la transformation des universités en régime d'« autonomie ». Bien que leur marge de manœuvre dépende des contextes locaux, les DGS sont néanmoins en capacité d'orienter l'organisation et l'activité des établissements, par la restructuration et le pilotage des composantes, la managerialisation des responsables administratif.ves et la définition du projet d'établissement. Cela dit, cette politisation de la fonction de DGS semble générer une identité professionnelle brouillée ou instable, au-delà de l'appellation consensuelle de « manager stratégique », qui s'exprime dans le recours à des métaphores pour désigner leur position dans l'établissement et leur relation avec le ou la Président.e. En témoigne la figure récurrente du « chef d'orchestre », mobilisée par les DGS mais aussi par l'IGESR<sup>20</sup>. Au-delà du statut et de la réglementation, dans la frontière incertaine entre sphères administrative et politique, se jouent des rapports de pouvoir pour la consolidation d'une position institutionnelle et d'une identité professionnelle des DGS, processus auquel participent pleinement les colloques de l'ADGS et les rapports de l'IGESR.

---

<sup>18</sup> Ce passage fait vivement réagir la salle. L'intervenante souligne en effet qu'en cas d'absence du politique ou, comme dans les entreprises, de carence de gouvernance, les DGS sont toujours en poste. Ces réactions sont probablement liées au fait que les DGS peuvent être amené.es à quitter le « navire » sur décision du président.

<sup>19</sup> « Pour être « chef d'orchestre », disent en somme les interlocuteurs de la mission, « il faut connaître la musique » ; mais le musicien ne fait pas le chef d'orchestre, et ce dernier a toujours besoin d'une partition, en l'espèce le projet stratégique de développement incarné par le président » (IGESR, 2021).

<sup>20</sup> Pour filer la métaphore, le DGS dirige l'orchestre qu'il a lui-même constitué pour exécuter l'œuvre dont il a participé à écrire la partition.



Au cœur du gouvernement des universités « autonomes », les DGS, par l'intermédiaire de leur association professionnelle, semblent acquérir une position de pouvoir dans l'institution, qu'il s'agisse des liens tissés avec l'IGESR ou de la capacité à modeler le métier des agent.es sous leur autorité. Quantifié dans le rapport de l'IGESR (2021), le recrutement des DGS par l'Inspection était déjà applaudi par l'IGAENR, Jean Richard Cytermann, conférencier régulièrement invité dans les colloques de l'ADGS. Rappelant, en 2015 et 2017, le rôle majeur de l'IGAENR dans la préparation et l'accompagnement des universités lors du passage aux RCE, ce « presque militant de l'autonomie » (2017) insistait, non sans une certaine satisfaction, sur le recrutement de nombreux et nombreuses DGS ces dernières années au sein de l'Inspection. Ce transfert aurait permis selon lui un ancrage universitaire et une montée en compétences de l'IGAENR. L'influence des DGS se retrouve par ailleurs dans l'(auto-)élaboration de leur référentiel « métier » publié en 2017<sup>21</sup>. Porté par des membres de l'ADGS, ce document a été validé, « sans accrocs » et « dans un climat de confiance », selon les mots du Président de l'association de l'époque<sup>22</sup>, par le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI), la Conférence des Directeurs des Écoles Françaises d'Ingénieurs (CoDEFI) et la Conférence des Présidents d'Université (CPU). La réalisation de leur propre cadre professionnel ainsi que l'élaboration des référentiels « métier » entre 2017 et 2019 des fonctions centrales des établissements (Comptabilité, Finances et Ressources Humaines) en concertation avec la CPU, la CoDEFI, le ministère et les regroupements professionnels correspondants, témoignent du pouvoir exercé par ce groupe professionnel dans l'administration de l'ESR.

Au regard de leurs missions et de la politisation de leur fonction, de l'influence dont leur réseau national semble pouvoir se prévaloir auprès de l'administration centrale et du travail de façonnage du groupe professionnel par l'IGESR, dont une partie des inspecteur.trices est issue de leur organe de représentation, il semble difficile de considérer les DGS comme appartenant à la strate des cadres intermédiaires (Barrier et Musselin, 2015). Étant donné qu'ils et elles doivent concevoir, organiser, contrôler et légitimer la mise au travail des agent.es d'encadrement et d'exécution sous leur autorité, mais aussi et surtout qu'ils et elles sont en capacité d'influer sur le gouvernement de l'Université et plus particulièrement sur les conditions matérielles de réalisation des activités scientifiques et pédagogiques, leur appartenance pourrait être à chercher du côté des cadres organisateur.trices à distance (Dujarier, 2015) ou des fonctions supérieures de la classe encadrement (Bihl, 1989 et Bidet et Duménil, 2007). Plus encore, leur fonction politique, fondée sur un savoir expert en contexte gestionnaire, et la consolidation de leur position institutionnelle tout autant que de leur réseau professionnel, autorisent la discussion d'une technocratisation (Dubois et Dulong, 1999 et Grand et *al.*, 2015) de l'ESR, coiffant la gestionnarisation et la managérialisation des agent.es et des organisations, à l'instar des processus étudiés pour les secrétaires généraux.ales des municipalités (Roubieu, 1999) et les DGS des Régions (Gardon et Verdier, 2013).

---

<sup>21</sup> Il est intéressant de noter que ce document reprend mot pour mot des éléments du discours identifiés durant le colloque de l'ADGS. Ainsi, il est précisé que le DGS « acquiert un double rôle d'assistant à maîtrise d'ouvrage et de maître d'œuvre du projet stratégique de l'établissement, ce qui en fait le principal collaborateur et un conseiller direct du président » (Référentiel métier DGS, 2017). Expression soulignée par l'auteur.

<sup>22</sup> Dutil E, 2016, Référentiel métier DGS : « Un socle partagé de prérogatives à forte tonalité stratégique », [Entretien] *News tank*, n°78751, octobre

## Bibliographie

Barrier J, Pillon J-M et Quéré O, 2015, Les cadres intermédiaires de la fonction publique. Travail administratif et recompositions managériales de l'État, *Gouvernement et action publique*, vol.4, n°4, pp. 9-32

Barrier Julien et Musselin Christine, 2015, « La réforme comme opportunité professionnelle ? Autonomie des établissements et montée en puissance des cadres administratifs des universités », *Gouvernement et action publique*, vol. 4, no. 4, 2015, 127-151

Bataille Nicolas, 2021, « Le « chef d'orchestre » au risque de « l'homme-orchestre ». Les chefs de projet dans l'individualisation paradoxale du travail collectif », *Sociologies pratiques*, vol. 42, no. 1, pp. 21-31.

Bèzes Philippe et al., 2011, *New Public Management* et professions dans l'État : au-delà des oppositions, quelles recompositions ?, *Sociologie du travail*, vol. 53, n°3, juillet-septembre

Bidet Jacques et Duménil Gérard, 2007, *Altermarxisme. Un autre marxisme pour un autre monde*, Presses Universitaires de France, 128 p.

Bihl Alain, 1989, *Entre bourgeoisie et prolétariat. L'encadrement capitaliste*, L'Harmattan, 416 p.

Boussard Valérie, Dujarier Marie-Anne et Ricciardi F (dir.), 2020, *Les travailleurs du management - Acteurs, dispositifs et politiques d'encadrement*, Editions Octarès, 228 p.

Boussard Valérie, 2013, « Travail d'organisation gestionnaire des cadres et mutations des entreprises publiques », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], n°2

Brunier Sylvain, 2018, « Une occasion à saisir ». L'autonomie des universités comme opportunité de revalorisation professionnelle pour l'IGAENR, *SociologieS* [En ligne], Dossiers, mars

Cléach Olivier, 2011, La sociologie de la gestion et du management : un bilan et des perspectives..., dans Benedetto-Meyer et al., *L'emprise de la gestion. La société au risque des violences gestionnaires*, L'Harmattan, pp. 275-303

Dubar Claude, Tripier Pierre, et Boussard Valérie, 2015, *Sociologie des professions*, Armand Colin, 384 p.

Dubois Vincent et Dulong Delphine, 1999, *La question technocratique. De l'invention d'une figure aux transformations de l'action publique*, Presses Universitaires de Strasbourg, 253 p.

Dujarier Marie-Anne (2015), *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, La Découverte, 259 p.

Gardon Sébastien et Verdier Éric, 2013, « Entre travail politique et action administrative : les directions générales des services en régions », *Formation emploi* [En ligne], n°121, janvier-mars

Grand Isabelle, Juan Salvador et Vignet Julien (2015), *La technocratie en France. Une nouvelle classe dirigeante ?*, Le Bord de l'Eau, 256 p.

Henry Odile et Sinigaglia Jérémy (2014), « De l'autonomie à la mise sous tutelle ? Contraintes budgétaires et stratégies gestionnaires des universités », *Savoir/Agir*, vol. 29, no. 3, 15-24.

IGAENR, 2010, *Guide d'audit des établissements d'enseignement supérieur et de recherche en vue de l'optimisation des fonctions supports*, MESR, 238 p.

2007, *La mesure de la performance dans le cadre de la mise en œuvre de la LOLF dans l'enseignement supérieur*, MESR, 48 p.

IGESR, 2021, *L'encadrement administratif supérieur des universités : les Directeurs Généraux des Services*, MESRI, 124 p.

Jacquot Lionel, 2014, *L'enrôlement du travail. Comprendre la machinerie managériale*, Presses Universitaires de Nancy, 111 p.

Musselin Christine, 2017, *La grande course des universités*, Sciences Po Les Presses, 303 p.

Ogien Albert, 2009, Métamorphose de l'autonomie : l'université, de la rationalisation à la concurrence, *Quaderni* [En ligne], n°69

Roubieu Olivier, 1999, Des managers très « politiques ». Les secrétaires généraux des villes, dans Dubois et Dulong, *La question technocratique. De l'invention d'une figure aux transformations de l'action publique*, Presses Universitaires de Strasbourg, pp. 217-231

1994, Le modèle du « manager ». L'imposition d'une figure légitime parmi les hauts fonctionnaires des collectivités locales, *Politix*, vol. 7, n°28, pp. 35-48

Vinokur Annie, 2008, « Vous avez dit « autonomie » ? », *Mouvements*, vol.3 n°55-56, 72-81